

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ РОСАТОМА



ГЛАВНАЯ ТЕМА

Росатом: территория
развития

Развитие лидеров -
выбор глобальных
компаний

ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

Бизнес-кейс от Чичикова
Зачем российским
менеджерам читать
Толстого и Гоголя?

ИСТОРИИ УСПЕХА

Что вдохновляет
резервистов?

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

Команды поддержки
изменений -
новый инструмент
руководителя или
Как создать
«счастливую систему»?

Пионеры изменений
Опыт первых КПИ

ИНФОГРАФИКА

Кадровый резерв
в цифрах

ОПРОСЫ И ИССЛЕДОВАНИЯ

Как развиваются
сотрудники Росатома?

ПОЛЕЗНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Как стать резервистом?

Составляем
индивидуальный план
развития

АПРЕЛЬ-2018



ДАЙДЖЕСТ АКАДЕМИИ РОСАТОМА

УПРАВЛЕНИЕ
ИЗМЕНЕНИЯМИ

УПРАВЛЕНИЕ
КОРПОРАТИВНОЙ
КУЛЬТУРОЙ

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ
И ПРЕЕМСТВЕННОСТЬЮ

УПРАВЛЕНИЕ
ПРОЕКТАМИ

РАБОТА
С МОЛОДЕЖЬЮ

РАЗВИТИЕ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ
СИСТЕМА
РОСАТОМА

КОМПЕТЕНЦИИ РАБОЧИХ
И ИНЖЕНЕРНЫХ КАДРОВ

СОДЕРЖАНИЕ

Росатом: территория развития	2
Участники программ и их руководители о кадровом резерве	
Кадровый резерв Росатома в цифрах	4
Развитие лидеров – выбор глобальных компаний	8
Интервью с Ириной Иващенко, заместителем генерального директора, директором Блока управленческих программ развития Академии Росатома	
Бизнес-кейс от Чичикова или новая жизнь русской классики	10
Интервью с Леонидом Клейном, филологом, автором цикла лекций о русской литературе	
Что вдохновляет резервистов?	12
Резервисты о том, как на них повлияло обучение в резерве	
КПИ – новый инструмент руководителя	14
Или как создать «счастливую систему»?	
Интервью с Алексеем Неволиным, руководителем проектов Центра развития корпоративной культуры Академии Росатома	
Пионеры изменений	16
Опыт первых КПИ глазами участников команд	
Как развиваются сотрудники Росатома?	17
Результаты отраслевого исследования	

Росатом: территория развития

Если еще десять лет назад слово «карьера» прочно ассоциировалось с продвижением в должности, сегодня приоритет смещается в сторону профессионального развития, расширения знаний и навыков. А возможность обучения внутри компании рассматривается как важное преимущество при выборе работодателя.

Как показывают последние отраслевые исследования, по мнению сотрудников Росатома в отрасли много возможностей для развития карьеры и профессионального роста. Это не только ротации, но и возможность участия в масштабных отраслевых проектах и программах обучения сотрудников.

Согласно исследованию «Твое мнение важно Росатому», в котором приняли участие более 45 тысяч человек, по итогам 2017 года уровень удовлетворенности сотрудников отрасли по фактору «карьерные возможности» составил 66%.

Карьерные возможности



Одним из ключевых направлений развития сотрудников отрасли является подготовка кадрового резерва Росатома. Программы кадрового резерва охватывают тысячи человек – от молодых специалистов до руководителей высшего звена (топ-30).

Участники программ и их руководители рассказывают о том, как кадровый резерв повлиял на их совместную работу.



Алексей Лихачев,
генеральный директор
Росатома

«Я имею представление о работе в других отраслях – такого кадрового потенциала и владения собственными компетенциями, как в атомной отрасли, нигде больше нет. Проекты, которые сегодня реализуют резервисты, имеют огромное значение для решения стратегических задач отрасли. Необходимо максимально вовлекать кадровый резерв во все процессы, связанные с технологическим развитием, осмыслением и развитием управленческой системы Росатома».



Александр Мертен,
президент «Росатом –
Международная сеть»

«Программа была очень полезная. Это фактически курс МВА, который позволил улучшить наши знания в области маркетинга, финансов, менеджмента и т.д. Кроме этого, совместное обучение с коллегами из разных ДЗО Росатома позволило более плотно взаимодействовать с ними уже в рабочих коммуникациях».

ДОСТОЯНИЕ РОСАТОМА



Евгений Сергеев,
генеральный директор
ОАО ЦКБМ

«После обучения в кадровом резерве мой сотрудник Алексей Кузьмин стал гораздо увереннее в себе, общительнее. Ему стало проще выстраивать взаимоотношения с заказчиками. Он нашел правильный подход к своим сотрудникам – стимулирует, всегда открыт к общению, и в то же время сохраняет твердость в нужные моменты. Алексей всегда полон инициативы и новых идей, причем он всегда реализует свои идеи, доводит их до результата».



Алексей Кузьмин,
заместитель
генерального
директора –
директор
по производству
ОАО ЦКБМ

«На мой взгляд, главная идея резерва – создание единой команды Росатома. Мы постоянно взаимодействуем с коллегами из других предприятий, других дивизионов. Когда выстраивается горизонтальная коммуникация, гораздо проще решать многие рабочие задачи. Я 8 лет в производстве. Так или иначе мои компетенции ограничены этой сферой. Но благодаря тренингам и общению с экспертами из других областей я получил много новых знаний, например, в области экономики. Это расширение профессиональных границ. Большим стимулом для меня в этом смысле стала поддержка моего руководителя, который всегда ждет от меня новых идей и предложений».

ДОСТОЯНИЕ РОСАТОМА. БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ

КАПИТАЛ РОСАТОМА



Константин Артемьев,
директор
по реализации
на ОРЭМ АО «Концерн
Росэнергоатом»

«Профессиональный уровень Любви Андреевой и до кадрового резерва был крайне высок, тем не менее, обучение дало ей новый стимул для развития. В первую очередь, это возможность по-новому взглянуть на ситуации, с которыми она сталкивается в повседневной работе. Повысился и так высокий уровень инициативы и желания к развитию в новых для нее областях профессиональной деятельности. Хочу также отметить более зрелый (лидерский) уровень взаимодействия с коллегами по работе. Как итог, в начале этого года, Любовь была повышена в должности и назначена директором Департамента цифровой энергетики и коммерческого диспетчирования».



Любовь Андреева,
директор Департамента
цифровой энергетики
и коммерческого
диспетчирования
АО «Концерн
Росэнергоатом»

«Я убеждена, что после обучения в кадровом резерве каждый сотрудник выходит на новый уровень осознания себя как профессионала и осознания своего места в компании. Лично я поменяла подходы в коммуникации с подчиненными и руководством. Я стала иначе давать обратную связь и стала открыта к обратной связи от подчиненных. Избавилась от эмоциональных реакций, которые мешают в работе. Мне кажется, я стала в целом увереннее и профессиональнее во взаимодействии с коллегами».

ТАЛАНТЫ РОСАТОМА



Елена Егорова-Кириллова,
руководитель
Блока методологии
и развития
Корпоративной
Академии Росатома

«Лия Батюченко – это наш энерджайзер, она всегда заряжает коллег энергией и хорошим настроением. В команде Академии Росатома у Лии очень ответственная роль – она руководит группой, которая отвечает за организацию отраслевых конференций. Это постоянные командировки, сотни организационных вопросов, от решения которых зачастую зависит судьба масштабных проектов. Обучение в кадровом резерве дало ей новый эмоциональный заряд и в то же время помогло найти новые подходы к организации работы. Сегодня ей удастся систематизировать процессы, которые казалось бы просто невозможно привести в систему. В этом смысле Лия пример для всех нас».



Лия Батюченко,
руководитель
группы организации
конференций
Корпоративной
Академии Росатома

«Обучение в кадровом резерве было для меня очень вдохновляющим периодом. Спасибо нашим тренерам, они помогли нам перезагрузиться и давали тот заряд энергии, которого порой не хватает в рабочих буднях. После тренингов хотелось сделать больше, поменять подходы в ежедневной работе. Особенно запомнились тренинги по Производственной Системе Росатома. Сейчас я использую принципы ПСР в повседневной работе и вижу реальную пользу».

ЭНЕРГИЯ ЛИДЕРСТВА



Ирина Лесина,
начальник отдела
коммерциализации
интеллектуальной
собственности АО «ВНИИНМ»

«Когда Яна Сергеечева начала учиться, мне как руководителю было необходимо уделять ей больше внимания. Нужно было продумать более масштабные и ответственные задачи для карты КПЭ. Это дало мне возможность по-другому оценить профессиональный уровень сотрудника. А для Яны стало импульсом к развитию. Она почувствовала, что ей доверяют, стала более уверенной в себе – это было видно и в работе и в общении».



Яна Сергеечева,
ведущий инженер-технолог, отдел
измерений, учета и
контроля
РАО АО «ВНИИНМ»

«Это был очень полезный опыт. Я чувствую, как изменилось мое самоощущение и модель поведения в разных ситуациях на работе. У меня всегда вызывало стресс, все что связано с деловыми коммуникациями. После тренингов по ведению переговоров, где было много практики, я стала чувствовать себя увереннее. Много хороших навыков я взяла из тренингов по управлению проектами – например, я убедилась, что тайм-менеджмент действительно работает. Ну а самым ярким впечатлением, конечно, стал «Форсаж» и Фестиваль молодежи и студентов в Сочи».

Кадровый резерв Росатома в цифрах

Системная работа по подготовке кадрового резерва ведётся в Росатоме с 2014 года. Оценка и обучение резервистов проводит Корпоративная Академия Росатома. Программы кадрового резерва направлены на подготовку лидеров, способных реализовывать необходимые изменения в отрасли для достижения стратегических целей Росатома.

БОЛЕЕ **3500** ЧЕЛОВЕК ПРОШЛИ
ОБУЧЕНИЕ В РЕЗЕРВЕ | **1200** в 2017 году

БОЛЕЕ **600** ЧЕЛОВЕК ПРОШЛИ ОЦЕНКУ
В РЕЗЕРВ В 2017 ГОДУ

Средний возраст 36 лет

Мужчин 2872

Женщин 728

58% назначений на руководящие
должности по итогам 2017 года

444
ПРОЕКТА РЕЗЕРВИСТОВ
В 2017 ГОДУ

КАК ПОПАДАЮТ В РЕЗЕРВ?



ИЗ ЧЕГО СОСТОИТ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ РЕЗЕРВИСТОВ?



5 ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

5 ДОСТОЯНИЕ РОСАТОМА

Генеральные директора
Руководители функциональных направлений

- РЫНОЧНОЕ МЫШЛЕНИЕ
- СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО
- УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ
- МАРКЕТИНГ ДЛЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ КОМПАНИЙ

4 ДОСТОЯНИЕ. БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ

Заместители руководителей функциональных направлений,
Заместители генеральных директоров

- ЛИДЕРСТВО В ЭПОХУ VUCA
- МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ
- МЕЖДУНАРОДНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
- ТИМИНГ
- ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

3 КАПИТАЛ РОСАТОМА

Руководители управлений, отделов, проектных офисов, лабораторий, цехов

- УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
- ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
- ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО
- МАРКЕТИНГ
- МЕЖФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ

2 ТАЛАНТЫ РОСАТОМА

Начинающие руководители
Специалисты, которые готовятся стать руководителями

- ЛИДЕР. БЫТЬ, А НЕ КАЗАТЬСЯ
- ВЛИЯНИЕ БЕЗ ПОЛНОМОЧИЙ
- СИТУАЦИОННОЕ РУКОВОДСТВО
- УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
- МАРКЕТИНГ
- СЕКРЕТЫ УСПЕШНОЙ КОМАНДЫ

БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ

1 ЭНЕРГИЯ ЛИДЕРСТВА

Талантливые выпускники,
Победители турнира «ТеМП»

- ПОГРУЖЕНИЕ В АТОМНУЮ ОТРАСЛЬ
- ОСНОВЫ ПСР
- ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ



Курс на непрерывное развитие

Завершились очередные программы развития кадрового резерва «Капитал Росатома» и «Таланты Росатома». Итоговые конференции программ объединили 569 сотрудников отрасли, которые начали обучение в 2016 году.

Позади два насыщенных года – тренинги, проектная работа, общение с менторами, много новых знакомств и много инсайтов. На итоговых конференциях вместе с руководителями Росатома резервисты оценивают свой опыт и изменения, которые произошли с ними за время обучения, а также анализируют изменения в жизни своих предприятий и отрасли в целом.

«Мир становится открытым. В ближайшем будущем доступность обучения настолько перевернет мир, что конкуренция сильно возрастет. И все будет зависеть исключительно от вас. Главным становится принцип lifelong learning – непрерывное развитие на протяжении всей жизни. Это нужно для того, чтобы оставаться конкурентоспособным. И это лежит в зоне вашей личной ответственности, мы даем направления, но вы сами решаете, как будете дальше учиться и развиваться».

Татьяна Терентьева,
директор по персоналу Росатома



РЕАЛИЗОВАЛИ 775 ПРОЕКТОВ

Проектная работа, направленная на решение актуальных задач отрасли – обязательная составляющая программ развития кадрового резерва. За время обучения резервисты разработали проекты, которые уже реализуются на предприятиях Росатома.



ЖИЛИ СОБЫТИЯМИ ОТРАСЛИ

Многие из резервистов стали участниками таких масштабных событий в жизни отрасли, как отраслевой проект «Форсайт», Международный форум «Форсаж» и Всемирный фестиваль молодежи и студентов.

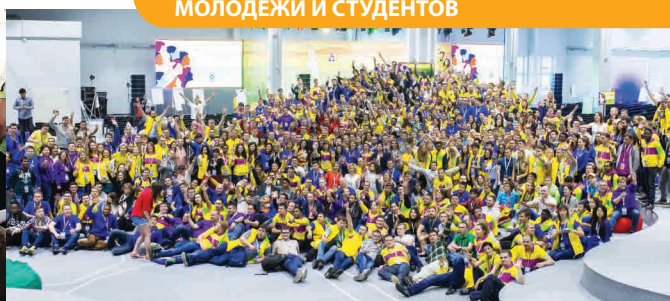
ПРОЕКТ «ФОРСАЙТ»



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ «ФОРСАЖ»



ВСЕМИРНЫЙ ФЕСТИВАЛЬ МОЛОДЕЖИ И СТУДЕНТОВ



Развитие лидеров – выбор глобальных компаний



Когда маленький американский стартап Google делал первые шаги в технологическом бизнесе, никто из команды не верил в пользу менеджмента. Казалось, что компания, созданная «программистами для программистов», может прекрасно существовать без управленцев. Основателям Google понадобилось несколько лет, чтобы пересмотреть свои взгляды на роль управленческих кадров, а программы развития лидеров Google стали бенчмарками для мировых компаний.

Почему мировые компании делают ставку на развитие лидеров? Как сегодня трансформировалось понятие «кадровый резерв»? И как развивают лидеров в Росатоме? Отвечает Ирина Иващенко, заместитель генерального директора, директор Блока управленческих программ развития Академии Росатома.

В последние годы корпорации уделяют большое внимание подготовке руководителей. В чем заключается развитие кадрового резерва сегодня? Почему это не просто подготовка преемников на должности?

Как показывают бизнес-опросы, одним из главных рисков для будущего корпораций топ-менеджеры считают нехватку хороших управленцев. При этом само понятие «хороший управленец» в последние годы серьезно переосмысливается. Сегодня много говорят о том, что мир и бизнес-среда постоянно меняются. Чтобы оставаться конкурентоспособными современным компаниям нужно все время трансформироваться – модернизировать продукт, разрабатывать новые решения, осваивать новые рынки, перестраивать модель управления. Важная роль в осуществлении этих трансформаций принадлежит участникам кадрового резерва. Поэтому главная цель наших программ – готовить лидеров, способных сохранять и преумножать собственную эффективность и эффективность команд в ситуации турбулентности, нарастающей конкуренции и постоянных изменений.

В чем разница между руководителем и лидером? Какими навыками и компетенциями должны обладать лидеры нового поколения?

В привычном понимании руководитель – это тот, кто

управляет коллективом и организует процессы, исходя из уже имеющихся компетенций и навыков. Лидер способен возглавить новые процессы и повести за собой команду, найти правильные ключи к мотивации сотрудников, коллег, помочь им адаптироваться к изменениям. Директивные методы управления отходят на второй план. Так, в принципах менеджмента Google, где кстати есть должность «вице-президент по развитию талантов и лидерских качеств», заложена мысль о том, что власть над подчиненными основана не на должности, а на наличии идеи и способности убеждать.

Для того, чтобы стать лидером, необязательно быть руководителем. У нас в отрасли есть масса примеров это подтверждающих. Это лидеры наших команд поддержки изменений, среди которых далеко не все занимают руководящие должности. Многим из нас сегодня необходимо развивать лидерское мышление и способствовать развитию лидерского потенциала своих сотрудников. Есть две базовых черты, которые отличают лидера – это способность постоянно учиться и быть открытым к изменениям. Сотрудники Apple, к примеру, после успешно выполненного задания сразу приступают к выполнению другого, которое совершенно отличается от предыдущего. В этом суть корпоративной культуры компании – быть готовым «к следующему большому шагу» (the next big thing). Для технологических гигантов, которые первыми испытывают на себе глобальные изменения, этот принцип является главным условием лидерства на мировом рынке.

Сегодня Росатом выходит на новые рынки, осваивает новые высокотехнологические направления бизнеса, такие как ветроэнергетика, ядерная медицина, аддитивные технологии. Огромную роль в технологическом развитии отрасли сегодня играют цифровые продукты. Цифровые двойники атомных станций – это не фантазия, а реальность ближайших лет. Глав-

ный вызов, который стоит сегодня перед руководителями атомной отрасли, – быть готовыми к следующему большому шагу. Росатому нужны лидеры, обладающие высокой экспертизой в разных областях бизнеса, управления и науки. Критичным становится владение такими навыками, как работа в условиях неопределенности, умение выстраивать горизонтальное взаимодействие, тиминг, системное мышление, управление рисками, постоянное развитие, самоанализ.

Программы развития кадрового резерва Росатома направлены на развитие всех этих навыков.

Система подготовки кадрового резерва Росатома включает пять программ, которые соответствуют управленческому опыту и уровню квалификации сотрудников. Почему именно пять программ? Чем они отличаются друг от друга?

Развитие лидеров на всех уровнях управления – это один из приоритетов кадровой политики Росатома. Пятиуровневая система резерва позволяет охватить всех высокопотенциальных сотрудников отрасли, начиная от топ-менеджеров и заканчивая молодыми специалистами и выпускниками вузов, которые только готовятся занять руководящие должности. С одной стороны, это возможность более точно подбирать кандидатов на вакантные позиции, с другой – формировать содержание программ, исходя из задач, которые стоят перед руководителями разного уровня управления. Молодым специалистам и выпускникам опорных вузов, которые обучаются в программе «Энергия лидерства», важно понимать специфику атомной отрасли, иметь общее представление о стратегических целях и процессах, которые сегодня разворачиваются в Росатоме, а также развивать личную эффективность для того, чтобы повышать свой профессиональный уровень. Руководителям начального и среднего звена, которые входят в программы «Таланты Росатома» и «Капитал Росатома», необходимо иметь представление о современных бизнес-процессах и роли Росатома в глобальной повестке, а также развивать навыки для работы в масштабных отраслевых проектах. И если для начи-

Есть две черты, которые отличают лидера – это способность постоянно учиться и быть открытым к изменениям.

нающих руководителей достаточно базовых знаний в этих областях, то следующий уровень управления предполагает более глубокое погружение в отраслевой и мировой бизнес-контекст. Программа «Достояние Росатома» разработана для будущих руководителей уровня топ-30 и направлена на формирование стратегического видения развития Росатома. В прошлом году в Росатоме также была запущена

программа «Достояние Росатома». Базовый уровень», которая позволила нам включить в кадровый резерв все уровни управления.

Сколько длится программа? Программы включают что-то еще кроме обучения по модулям?

Начиная с 2017 года все резервисты, кроме участников программы «Энергия лидерства», обучаются три года. Раньше было два года. Изменения в программах связаны с появлением «специалитетов» — дополнительных модулей, направленных на развитие навыков для реализации стратегических приоритетов отрасли, а также отраслевыми и зарубежными стажировками. Участники программ всех уровней разрабатывают собственные проекты, которые реализуются на предприятиях отрасли. Кроме того, программы дают резервистам возможность найти своего ментора и принять участие в важнейших отраслевых событиях. В 2016 году резервисты возглавили движение команд поддержки изменений на своих предприятиях, в прошлом году – принимали участие во Всемирном фестивале молодежи и студентов и отраслевом проекте «Форсайт», цель которого долгосрочное прогнозирование развития отрасли. А международный форум «Форсаж» уже стал традиционной площадкой, где ежегодно собираются резервисты Росатома и представители других крупных промышленных компаний.

Какой совет вы могли бы дать выпускникам кадрового резерва? Какие возможности для развития есть у тех, кто уже завершил обучение? Что делать, если резервист не получил повышение?

На итоговых конференциях работа с выпускниками не заканчивается. Резервисты могут рассчитывать на программу поддержки Академии Росатома, которая включает дополнительные тренинги, менторинг, участие в отраслевых проектах и мероприятиях. Для этого нужно отслеживать все рассылки, которые приходят от Академии. Не стесняться проявлять инициативу и задавать вопросы специалистам HR-служб своего предприятия, сотрудникам Академии, консультироваться с менторами. Если вы хотите и видите в себе потенциал для участия в отраслевом проекте, будь то ПСР или команды поддержки изменений, – заявите о себе, предложите свою кандидатуру.

Что касается повышения – здесь тоже важно проявлять инициативу. Если по какой-то причине, например, из-за отсутствия вакантной позиции, вы не получили новую должность во время обучения в кадровом резерве, попробуйте поговорить со своим руководителем. Он может предложить вам альтернативный вариант – например, горизонтальное перемещение. В этом вопросе очень многое зависит от вас, от вашего решения – быть или не быть лидером.



Бизнес-кейс от Чичикова или новая жизнь русской классики

Леонид Клейн,

старший преподаватель РАНХиГС при Президенте РФ, радиоведущий, филолог, автор цикла лекций о русской литературе, постоянный лектор Корпоративной Академии Росатома

В своих лекциях Леонид Клейн рассматривает актуальные бизнес-темы на материале русской классики.

ТЕМЫ ЛЕКЦИЙ:

- Зачем Левша испортил блоху, или судьбы русских инноваций
- Чичиков как первый новый русский. Или почему не удалась афера Чичикова
- Какой ты руководитель: Наполеон или Кутузов? Образы лидеров в «Войне и Мире».

Настоящий лидер – это не просто сильный управленец, это человек, обладающий широким кругозором, дальновидностью и развитым критическим мышлением. Прекрасным источником для развития этих черт является классическая литература, в которой современный руководитель может найти много важных и актуальных смыслов, параллелей и идей. Именно поэтому Корпоративная Академия Росатома включает в программы развития резервистов лекции на гуманитарные темы.

Зачем менеджерам читать Толстого и Гоголя? Почему художественный образ убедительнее, чем истории успеха владельцев мировых компаний? Об этом мы поговорили с Леонидом Клейном.

Мы привыкли считать литературу, тем более, русскую литературу, источником базовых ценностей – истина, любовь, милосердие... Причем тут бизнес?

Я убежден, что русская литература отвечает на все современные вызовы и вопросы. Другое дело, что мы понимаем под современностью. Сегодняшний антураж или то, что лежит в глубине исторических процессов? К примеру, в «Анне Карениной» можно найти много параллелей с нашим временем. Это роман об эпохе, которая воспринималась современниками как очень прогрессивная и технологическая. Уже изобретен телеграф и запущена железная дорога, обсуждается свобода женщины и проблемы



разных социальных слоев. В романе русские отправляются воевать на Балканы – описанное Толстым абсолютно созвучно тому, что происходило во время югославского кризиса в 90-х годах.

Когда мы читали «Мертвые души» в советские годы – это была такая карикатура на неведомые времена, в которой сложно усмотреть намек на современные реалии. Но после крушения Союза вдруг выяснилось, что Чичиков хочет разбогатеть и поэтому занимается мошенничеством. Возникает вопрос о социальном лифте, о том, что помещики не могут управлять своими имениями и т.д. И образ Чичикова трансформируется в образ нового русского, который больше не хочет жить по-старому и пытается воспользоваться исторической ситуацией. Об этом я рассказывал своим ученикам в 90-е годы.

Именно работа в школе помогла мне взглянуть на литературу как на некий набор жизненных кейсов. Сегодня я понимаю, что на материале русских романов можно рассматривать самые разные темы – от рождения бизнес-идеи и анализа рынка до ведения переговоров и таргетирования аудитории. Кстати, все это есть в «Мертвых душах».

Все же корпоративное обучение направлено на развитие практических управленческих навыков. Как здесь поможет литература?

Как вы будете вести переговоры? Стучать кулаком, угрожать штрафом, увольнением, ссылаться на своего начальника? Или выстроите такую систему аргументации, которая убедит вашего оппонента?

Согласитесь, для этого нужен высокий уровень интеллектуальной подготовки. Чтение базовых книг как раз помогает развивать язык, воображение, эрудицию, критическое мышление – так что это, если не практические навыки для бизнеса?

Но главное, что дает нам литература – это навык медленного познания мира. Когда нам рассказывают, что кто-то создал компанию и разбогател, у нас происходит некоторая абберрация зрения – мы видим только верхушку айсберга. Прежде чем гениальный разработчик сумел соединить несколько функций в один гаджет, человечество в течение 1000 лет носилось с идеей какого-нибудь волшебного зеркальца. Но мы убираем причину и думаем, что сможем повторить успех Стива Джобса, если нам покажут несколько кейсов. Не сможем. Точнее сможем настолько, насколько мы осознаем себя наследниками большой традиции. Прежде чем была открыта радиоактивность, античные философы задумались над устройством вселенной и природой вещества.

Когда сегодня наука вкладывается в фундаментальные проекты, спустя время где-то на «обочине» случается большое открытие. Когда обучение руководителей начинается с чтения Платона и Аристотеля, спустя несколько лет компания получает лучших стратегов.

Это в долгосрочной перспективе. Но компании не могут ждать. Сегодня много говорят о том, что наступает время нелинейного развития, когда каждая компания может совершить «квантовый скачек» и ждет того же от сотрудников.

Это так. Но мы никогда не знаем, когда произойдет этот квантовый скачек. И чтобы быть к нему готовым, нужно запастись фундаментальными знаниями. Чтобы угадать тренд нужно уметь предсказывать, а это значит уметь обращаться к прошлому и воспринимать это прошлое как актуальность. Иначе мы все время будем бежать за прогрессом, который произошел в каких-то других палестинах.

Кстати, чтобы стать топ-менеджером любой транснациональной корпорации, нужно получить образование в одном из 20 лучших университетов мира, где гуманитарным дисциплинам отводится чуть ли не 50% учебного времени. Это называется дальновидностью.

Ваши лекции сегодня пользуются популярностью среди руководителей российских компаний. Неужели художественный образ так убедителен?

Во-первых, образ долго живет. Если мы покупаем помидор, через пять дней его можно выбрасывать. А здесь у нас продукт свежий, долго хранящийся и при этом без консервантов. Он убедителен самим фактом существования. Во-вторых, образ обладает очень высокой степенью типизации. История успеха основателя Google – это частная история. А литературный образ – это часть нас, нашего культурного опыта. Каждый окончивший среднюю школу, знает, кто такой Чичиков или Левша. Думаю, что именно с этим во многом связан гуманитарный запрос в корпоративной среде. Литература позволяет нам почувствовать себя частью большой истории и общей культурной парадигмы. Это очень важно, когда в нашей жизни так много «офиса».





Что вдохновляет резервистов?

Участники кадрового резерва о том, как на них повлияло обучения в резерве

«Развитие для меня – это путь к вершине»

В 2017 году покорил Килиманджаро

Игорь Тарасенко,
начальник смены АЭС
Нововоронежской АЭС,
«Капитал Росатома»

У меня произошел какой-то разрыв шаблонов. Мы привыкли работать достаточно консервативно, по устоявшимся правилам. А здесь я узнал о существовании многих методик. И стал замечать за собой, что как-то неосознанно уже применяю их в работе. Я по-другому ставлю задачи сотрудникам. Стараюсь привлекать людей к работе в тех направлениях, где они могут проявить свой потенциал, свои сильные профессиональные стороны. Сейчас я руковожу проектом по продлению срока эксплуатации четвертого энергоблока Нововоронежской АЭС. Этот проект не связан с кадровым резервом, но для меня он стал площадкой для отработки многих навыков – влияние без полномочий, работа в команде, управление изменениями. За три года из проекта не ушел ни один человек. Моя команда работает со мной не по прямой, административной подчиненности, а по желанию. Для меня это доказательство моего лидерства.

Быть лидером – это значит идти к вершине, причем для меня это буквальное сравнение. Каждый день новые испытания, новые победы или поражения. 9 октября 2017 года в 6:20 утра я воплотил свою мечту в жизнь – взойшел на высочайшую вершину Африки, пик Ухуру. Это непередаваемые ощущения, эйфория, невероятная красота вокруг, лицо само расплывается в улыбке, а в голове победное «Я это сделал!».

«Резерв дал мне новый импульс к творчеству»

Денис Игнатов, начальник управления сетевого планирования, нормирования, НИОКР и расчета мощностей ФГУП «РЯЦ-ВНИИЭФ», «Капитал Росатома»

В нашем коллективе все сотрудники — профессионалы достаточно продвинутые, можно сказать звёздные. Пять из десяти работников управления – резервисты. Эти люди могут брать на себя ответственность, они лидеры в принципе. Иногда бывает тяжело управлять людьми с таким лидерским началом. Обучение в кадровом резерве усилило мои управленческие и личные навыки. Выросла моя личная эффективность, я имею в виду снижение и временных и прочих затрат на реализацию задач. Выросла эффективность коллектива в целом. У моего управления нет незавершенных задач. Это достижение я связываю, в том числе, с обучением в резерве.

В резерве я осознал необходимость изменений – личных, на уровне предприятия, на уровне отрасли, и взаимосвязь между ними. Изменения – это развитие, это импульс идти вперед. Главное, чтобы они были продуманы, несли в себе вполне четкую, осязаемую цель, а не затевались просто ради «движухи». До участия в резерве я в это не верил, руководствовался принципом: систему не надо трогать, пока она работает. Сейчас моё мировоззрение меняется, приходит понимание всё более ускоряющихся темпов развития мира, страны, отрасли. Это ощущается даже в личной сфере. Я уже давно пишу стихи и песни, мне нравится в стихотворной форме выражать своё отношение к жизни. Но для этого нужно поймать вдохновение! Обучение в резерве дало мне новый импульс к творчеству: новые люди, новые знания, новые горизонты.



**Открыл в себе
новый источник
творчества**



**После стартовых конференций
увлеклась живописью**

«Мне удалось повлиять на мировоззрение коллег»

Наталья Тализина, главный эксперт группы обучения, оценки и развития персонала АО «Русатом. Автоматизированные системы управления», «Таланты Росатома»

Я занимаюсь организацией обучения и поддержкой персонала, поэтому мне было важно изучить процесс «с изнанки». Это была моя главная цель. Но в итоге резерв дал мне гораздо больше. Я стала глубоко анализировать управленческий опыт и модели поведения коллег. На одном из модулей нам представили модель DISC, которая связывает поведенческие модели людей с их психотипами. Я увлеклась этой темой, стала изучать ее самостоятельно. То, на что я раньше не обращала внимание, теперь стало очевидным. Эти знания очень помогают мне лучше понимать коллег, руководство и формировать собственную модель развития в компании.

Я всегда считала себя открытой к изменениям. Но сейчас я стала смотреть на этот процесс с точки зрения управленца – я стала замечать настороженность персонала и понимать, насколько важны методики управления изменениями. Сейчас в своей ежедневной работе я стараюсь применять эти методики и уже вижу результаты. Мне удалось повлиять на мировоззрение коллег и донести до них, что ценности Росатома – это наши базовые ценности, воспитанные в нас с детства, а не шаблонный набор из шести компонентов.

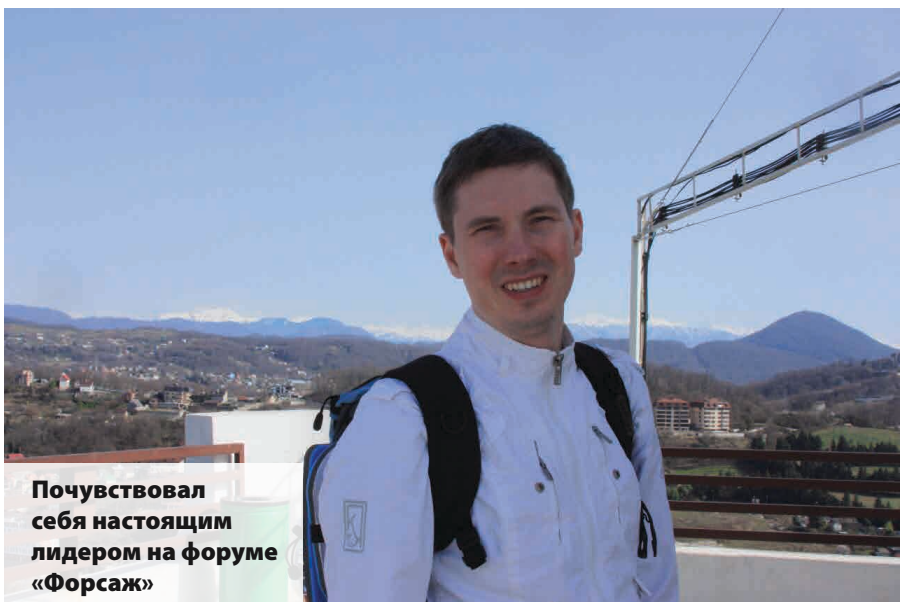
Кстати, мое мировоззрение тоже изменилось – после стартовых конференций, где мы рисовали образ корпоративной культуры, я увлеклась живописью. Просто, я поняла, что это совсем не сложно – взять и начать что-то новое.

«Я предложил свою идею, и меня услышали»

Олег Андреев, главный специалист договорного отдела по оборудованию, управление методологии и организации закупок АО ИК «АСЭ», «Таланты Росатома»

Мне очень многое дало живое общение с коллегами из других предприятий. Это возможность увидеть другую точку зрения на общие проблемы и задачи, понять, что происходит за пределами твоей привычной рабочей среды. Я по-другому начал смотреть на отрасль. Кроме того, я по-другому стал относиться к решению задач. Работая над проектом по внедрению ИСУП КС, я моделирую результат, который мы хотим получить на выходе, прогнозирую с какими рисками можем столкнуться, разрабатываю пошаговый план.

Я стал более уверенным в общении с коллегами и руководителем, больше доверяю себе и своему мнению. Когда мы готовили презентацию своего проекта на форуме «Форсаж», выяснилось, что в нашей кооперации нет общего видения. Я предложил свою идею, и мой голос был услышан. Меня поддержали коллеги и предложили вести итоговую презентацию. Утверждая макеты, текстовки, слайды, коллеги советовались со мной. И я, действительно, чувствовал себя лидером в этот момент. По результатам защиты мы взяли второе место и «приз зрительских симпатий» от администрации Президента.



**Почувствовал
себя настоящим
лидером на форуме
«Форсаж»**

КПИ – НОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ РУКОВОДИТЕЛЯ

Или как создать «счастливую систему»?



Когда в Росатоме появились первые команды поддержки изменений (КПИ), на предприятиях идея была встречена скептически. Казалось, что команде энтузиастов нельзя доверить серьезный проект. Спустя два года в КПИ поверили не только сами резервисты и службы управления персоналом, но и руководство отрасли.

О том, как зародилась идея КПИ и почему такие команды сегодня нужны каждому руководителю Росатома рассказывает Алексей Неволин, руководитель проектов Центра развития корпоративной культуры Академии Росатома.

Идея КПИ родилась внутри отрасли или это все же заимствованная практика?

Конечно, команды добровольцев – это не новая тема для мировых компаний. Признанный идеолог перемен Джон Коттер в своей книге «Ускорение перемен» пишет, что неформальные команды играют большую роль в реализации корпоративных изменений и могут стать надежным инструментом в руках руководителя. Мы многое взяли из идеологии Коттера, но у нас получилась своя оригинальная модель. В нашей модели больше вариативности – мы стараемся исходить из нужд предприятий, и в этом я вижу залог успеха.

В большинстве коллективов есть вполне отлаженная привычная схема взаимодействия и коммуникации с сотрудниками. Почему возникла необходимость в КПИ?

Старое-доброе-привычное не спасает. Сегодня предприятия Росатома столкнулись с потребностью развивать навыки, которые для зарубежных компаний давно стали базовыми. В первую очередь, это навыки проектного управления и командного взаимодействия. Для этого нужно развивать конструктивную партнерскую бизнес-среду внутри компании. «Командир», который вселяет страх в подчиненных, не сможет эффективно работать со своей командой

на современном рынке. Нужны другие механизмы мотивации и вовлечения. Нужно максимально использовать лидерский потенциал сотрудников, искать первопроходцев, которые готовы направить свою энергию на развитие и изменение привычных процессов. Именно такие лидеры создают и двигают команды поддержки изменений. Они есть везде, на любом предприятии. И когда такие люди собираются в команду – это дает синергетический эффект. Надо только научиться использовать эту энергию для решения задач предприятия и отрасли.

Может ли руководитель инициировать создание команд поддержки изменений на своем предприятии?

Руководитель может инициировать создание команды или просто поддерживать и направлять инициативу своих сотрудников. Без участия со стороны руководства предприятия команды не складываются, а проекты не реализуются – они просто не нужны. Приведу два примера из отрасли.

В 2016 году в РФЯЦ-ВНИИФ несколько резервистов организовали команду «Энергия единства». Команда взялась за повышение вовлеченности и ценности, появились первые проекты. Увидев серьезный настрой сотрудников и оценив первые результаты, генеральный директор РФЯЦ-ВНИИФ Михаил Железнов стал проводить регулярные встречи с лидерами и участниками КПИ. Сегодня команда реализует проекты по цифровизации обучения и исследований, повышению вовлечения сотрудников в ПСР. Заказчиком проектов выступает генеральный директор.

А вот другой пример. В 2017 году на сессии с молодыми специалистами исполняющий обязанности генерального директора «Электрохимприбора» Сергей Жамилов бросил вызов молодежи предприятия: сможете сделать за месяц концепцию расчета загрузки производства? Сформировалась инициативная группа. Сделали предложение, пошли на доработку, потом в цех на апробацию – в итоге на ЭХП появилась команда поддержки изменений «Мощность», а их проект получил статус стратегического проекта предприятия.

Как руководитель может использовать такой инструмент управления как КПИ? Какие задачи можно делегировать командам? К каким проектам подключить?

Это вопрос открытый. Из 30 проектов, реализованных командами поддержки изменений в 2017 году, большинство посвящены информированию и обучению (специальные разделы на порталах, очное обучение, менторинг) или развитию ПСР. Но были проекты по новым продуктам и даже проект, ориентированный на международный рынок. Амбициозность и масштаб проектов КПИ – это вопрос зрелости отношений генерального директора и команды. Чем больше доверия, тем серьезнее вызовы, которые ставятся перед командой поддержки изменений. Согласно Коттеру, команды поддержки изменений наиболее эффективны там, где компании не хватает компетенций. Людей вдохновляет, что они могут решить задачу, которая не под силу другим.

Каков механизм формирования команды? Кто может стать ее участником? Может ли руководитель повлиять на состав команды?

Ключевой принцип формирования КПИ – искренняя добровольность, желание изменений. Команда может формироваться под актуальный проект, будь то инициатива сотрудников или запрос руководителя. Есть второй вариант – собирается группа активных сотрудников, которая ищет точки развития предприятия. Стать участником команды может каждый сотрудник предприятия, как и каждый в праве ее покинуть. Руководитель может влиять на формат общения с командой, но не на состав участников.

Как руководителю выстроить эффективное взаимодействие с командой?

Уметь общаться с командой с позиции лидера – это, действительно, вызов для руководителя. «Взаимодействие» здесь – ключевое слово. Такой тип общения настраивает людей на определенный уровень доверия, повышает осознанность действий. Тогда ответственность продиктована не страхом наказания, а искренним желанием, сформулированным в виде личных и командных обязательств. КПИ на предприятиях делают больше, чем просто проекты. Они создают новую атмосферу, новый стандарт общения. В КПИ приходят люди, представляющие разные функции и уровни управления. Они быстро учатся слышать друг друга, и этот стандарт взаимодействия распространяется на остальных. Эффективное общение руководителя с командой – когда команда бурлит идеями и проектами, когда выдает все более и более значимые результаты, а руководитель поддерживает эту реакцию. Тогда все счастливы: и генеральный директор, и команда, и предприятие, и отрасль. Такие «счастливые системы» уже работают на наших предприятиях.

НЕМНОГО ИСТОРИИ

Идея команд поддержки изменений (КПИ), зародившаяся в Корпоративной Академии Росатома, была впервые озвучена на стартовых конференциях кадрового резерва «Капитал Росатома» и «Таланты Росатома» в марте 2016 года. Именно резервистам было предложено взять на себя роль организаторов КПИ на своих предприятиях.

За два года в отрасли было создано более 20 команд – сегодня свои КПИ есть на Калининской и Ленинградской АЭС, в АО «НИИГРАФИТ», ПО «Маяк», НИИ НПО «Луч», АО «Атомэнергопроект», АО «НИИЭФА», ПО «СТАРТ» им. М.В. Проценко, АО «Атомтехэнерго», ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ», ФГУП «НО РАО», АО «СвердНИИхиммаш», ФГУП «КОМБИНАТ «ЭЛЕКТРОХИМПРИБОР», АО «Атомредметзолото», АО «СвердНИИхиммаш», ФГУП АТЦ СПб, АО ИК «АСЭ», Центральном аппарате АО «Концерн Росэнергоатом».

Опыт первых двух лет показал, что команды поддержки изменений могут стать эффективным инструментом для реализации конкретных отраслевых задач.

Пионеры изменений

Каждая идея прекрасна на старте, но как довести ее до результата, не растеряв запала на полпути. Об этом знают участники команды «Изотоп», которым удалось реализовать масштабный проект по наставничеству и вдохновить своей работой, не только сотрудников, но и генерального директора ПО «Маяк». О том, как создавалась команда, рассказывает ее лидер, начальник группы ПО «Маяк» Феликс Токаревский.



Наша команда появилась как-то сама собой. После стартовых конференций кадрового резерва я предложил своим коллегам (некоторые из них тоже были резервистами) поучаствовать в реализации этой идеи. Меня поддержали. С проектом мы тоже определились сразу, направление предложил Максим Шитов. На предприятии остро стоит вопрос наставничества на производстве – опытные специалисты уходят на пенсию, а молодые еще не успели перенять компетенции, мог образоваться существенный провал. Всех этот вопрос тронул. Мы быстро наметили план действий, раскидали задачи – кто составляет дорожную карту, кто составляет документацию.

Когда показался «горизонт», у всех открылось второе дыхание

Трудности начались на середине пути, где-то спустя три месяца. В этот момент кончается запал. Один уехал в командировку, у другого аврал. Третий просто сильно загружен. Пытаешься закрыть чужие задачи, бросаешься на помощь – в другом месте дыра образуется. Буквально начали опускаться руки. В этот момент команда действительно могла развалиться. Но нам повезло, что мы двигались в «разных синусоидах». У кого-то руки опускаются, а у кого-то наоборот – подъем. Мне лично очень помогала Академия Росатома, когда я возвращался с тренингов моего запала хватало на пятерых. Когда появился горизонт, у всех открылось второе дыхание. Результаты были видны сразу – и по количеству брака и по тому, как о сотрудниках отзываются их наставники. У нас получилось поставить это

**Команда поддержки изменений «Изотоп»
ФГУП «Маяк», г. Озерск**

Проект «Систематизация процесса наставничества»

Участники команды: Феликс Токаревский (начальник группы), Максим Шитов (инженер по организации управления производством 1 категории), Роман Карамнов (начальник группы), Андрей Полежаев (сменный инженер-технолог), Евгений Иванов (инженер-технолог), Радик Иксанов (начальник технического отдела предприятия).

на поток – буквально за полгода молодые сотрудники смогли развить такие компетенции, на которые уходит несколько лет.

Мы почувствовали, что нам доверяет руководство. Сейчас, когда у генерального директора или у нас появляются какие-то идеи по улучшению, мы обсуждаем их совместно. Заработало сарафанное радио. Нас стали подключать к разным проектам – например, сейчас нас приглашают в Озерский колледж, чтобы мы рассказали студентам о наших отраслевых ценностях.

За полгода наши сотрудники смогли развить такие компетенции, на которые уходит несколько лет

Это такой драйф, когда ты сам загораешься и зажигаешь других своей идеей. Оборачиваясь назад, мы понимаем – как было бы плохо, если бы мы не пошли по этому пути.



Как развиваются люди Росатома?



АКАДЕМИЯ РОСАТОМА ЗАДАЛА ВОПРОС УЧАСТНИКАМ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

«Какие события максимально повлияли на ваш профессиональный рост?»

Цель исследования — проверить, как работает в Росатоме модель корпоративного обучения 70/20/10.

Что такое модель корпоративного обучения 70/20/10?

Модель показывает оптимальное распределение видов обучения человека.

АВТОРЫ МОДЕЛИ УДЕЛЯЮТ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ СОТРУДНИКА. НАИБОЛЕЕ СУЩЕСТВЕННЫМИ ФАКТОРАМИ УСПЕШНОГО ОБУЧЕНИЯ ЯВЛЯЮТСЯ:

настрой руководителя до начала обучения

настрой руководителя после завершения обучения

возможность полной реализации полученных навыков на практике после завершения обучения

10%

знаний человек получает из традиционных источников — чтения, занятий в аудитории, дистанционных курсов. Так человек получает конкретные знания, необходимые ему в работе.

20%

приходится на социальное обучение при общении с руководителями, коллегами и наставниками. Так человек моделирует и экспериментирует.

70%

— это эмпирическое обучение через реальные ситуации на рабочем месте. Так человек реализует на практике все знания и анализирует собственный опыт.

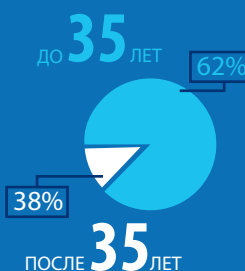
Результаты исследования показали, что развитие сотрудников Росатома в большей степени происходит через собственный опыт решения реальных задач на рабочем месте, а доля обучения с помощью коллег ниже, чем в классической модели.

Модель обучения для сотрудников Росатома выглядит как **80/10/10**. Сотрудники Росатома максимально ориентированы на применении полученных знаний на практике (80%). При этом стоит уделить внимание обучению с помощью коллег и наставников (10% вместо 20%), которое может значительно ускорить обучение сотрудника на собственном опыте и способствовать передаче критически важных знаний и навыков.

Кто принимал участие?

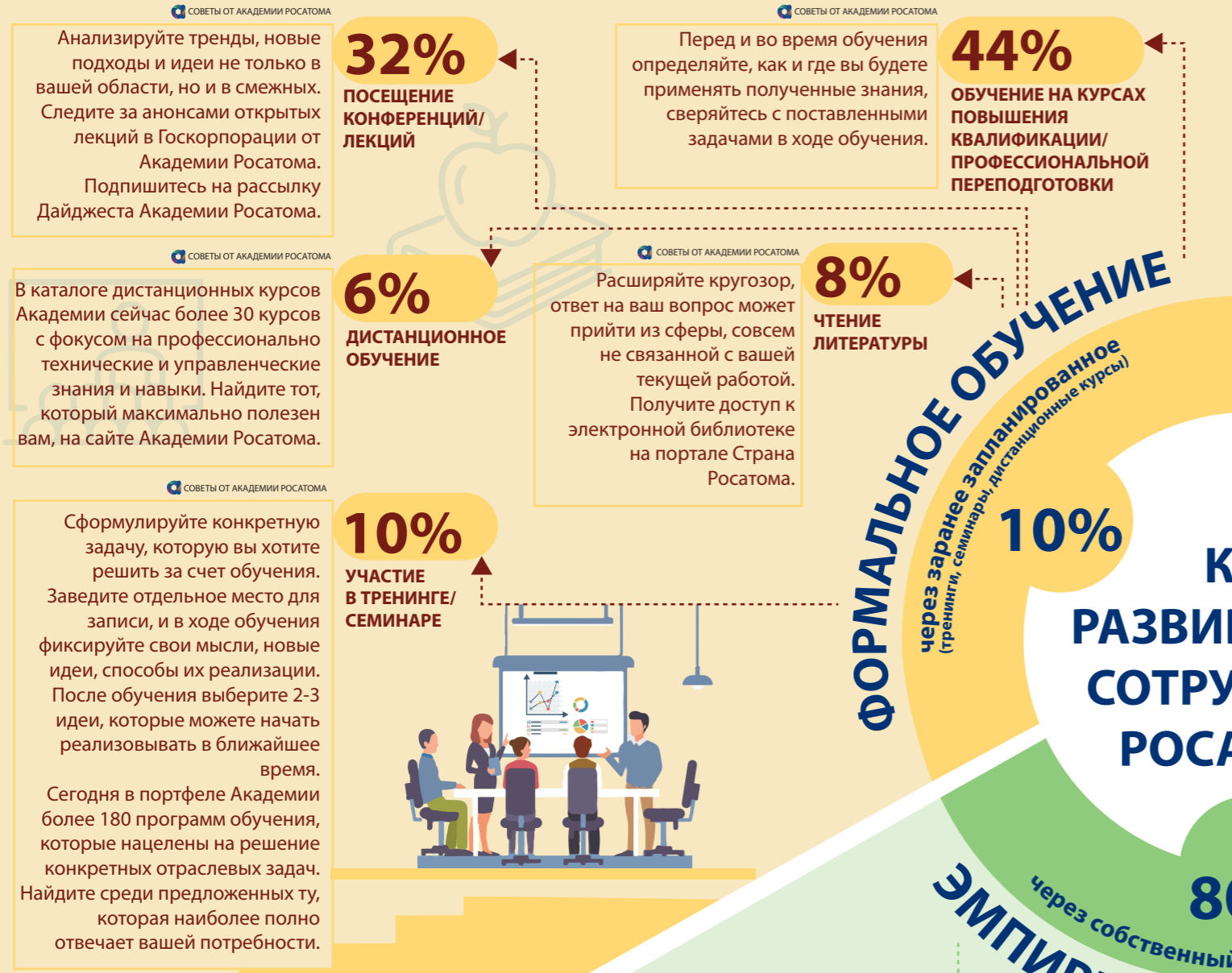
Участники программы развития кадрового резерва

ВОЗРАСТ ОТ 27 ДО 56



СТАЖ РАБОТЫ В ОТРАСЛИ ОТ 1 ГОДА ДО 30 ЛЕТ

СРЕДНИЙ СТАЖ РАБОТЫ В ОТРАСЛИ – 10, 9 ЛЕТ



32% ПОСЕЩЕНИЕ КОНФЕРЕНЦИЙ/ЛЕКЦИЙ

Анализируйте тренды, новые подходы и идеи не только в вашей области, но и в смежных. Следите за анонсами открытых лекций в Госкорпорации от Академии Росатома. Подпишитесь на рассылку Дайджеста Академии Росатома.

44% ОБУЧЕНИЕ НА КУРСАХ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ/ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ

Перед и во время обучения определяйте, как и где вы будете применять полученные знания, сверяйтесь с поставленными задачами в ходе обучения.

6% ДИСТАНЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ

В каталоге дистанционных курсов Академии сейчас более 30 курсов с фокусом на профессионально-технические и управленческие знания и навыки. Найдите тот, который максимально полезен вам, на сайте Академии Росатома.

8% ЧТЕНИЕ ЛИТЕРАТУРЫ

Расширьте кругозор, ответ на ваш вопрос может прийти из сферы, совсем не связанной с вашей текущей работой. Получите доступ к электронной библиотеке на портале Страна Росатома.

10% УЧАСТИЕ В ТРЕНИНГЕ/СЕМИНАРЕ

Сформулируйте конкретную задачу, которую вы хотите решить за счет обучения. Заведите отдельное место для записи, и в ходе обучения фиксируйте свои мысли, новые идеи, способы их реализации. После обучения выберите 2-3 идеи, которые можете начать реализовывать в ближайшее время. Сегодня в портфеле Академии более 180 программ обучения, которые нацелены на решение конкретных отраслевых задач. Найдите среди предложенных ту, которая наиболее полно отвечает вашей потребности.



16% ЗНАКОМСТВО С ОПЫТОМ ВЫДАЮЩЕГОСЯ ЧЕЛОВЕКА (ЛИЧНОЕ ОБЩЕНИЕ)

Попробуйте примерить «обувь» выдающейся личности и подумать, какое решение принял бы этот человек в вашей ситуации, как бы он расставлял приоритеты, чему уделил особое внимание.

34% СОВЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ/НАСТАВНИКА/МЕНТОРА/ОПЫТНОГО КОЛЛЕГИ

Используйте возможности, которые вас окружают. Исследуйте точку зрения коллег и руководителей. Так вы сможете найти более простой способ решения задачи и увидеть проблему с другой стороны.

23% СОВМЕСНЫЕ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧИ С БОЛЕЕ ОПЫТНЫМ КОЛЛЕГОЙ

Вовлекайте в реализацию проектов заинтересованных в результате участников, в том числе руководителей смежных функций. Попросите коллегу с опытом решения подобной задачи на время быть вашим наставником-консультантом.



27% УЧАСТИЕ НАСТАВНИКА/МЕНТОРА/ОПЫТНОГО КОЛЛЕГИ, ОБСУЖДЕНИЕ С НИМ ЗОН РОСТА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ, ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Исходя из своих перспектив карьерного развития, оцените, какие навыки/качества потребуются вам на будущей должности или роли. Найдите руководителя, который сможет помочь вам развить в себе эти навыки и качества и попросите его стать вашим ментором. Предложите свою кандидатуру в качестве наставника или ментора для нового сотрудника, эта роль поможет вам структурировать имеющиеся знания и опыт.

15% РАСШИРЕНИЕ ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ/

Оценивайте предоставленную вам возможность исходя из ваших «больших» целей, ответьте себе на вопрос «Что в решении этой задачи способствует моему развитию?». Распределяйте время и энергию между задачами, исходя из приоритетности рабочих целей, ожиданий руководства и вашего развития как профессионала.



53% СМЕНА ФУНКЦИОНАЛА/ПОВЫШЕНИЕ В ДОЛЖНОСТИ

Определите, какая самая важная цель стоит перед вами в новой роли, как вы можете ее достичь, что вам нужно начать делать иначе, какие новые навыки вам потребуются для того, чтобы быть успешным в этой роли. Поймите, что может стать первым шагом для вашего развития в этой роли. Создайте план «100 дней».

8% РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

Мыслите глобально. Принимая участие в реализации проекта, уделяйте внимание видению и точкам зрения других людей. Формируйте общую картину происходящего, определите вовлеченные стороны и их степень влияния на процесс. Выстраивайте сети полезных профессиональных контактов.



24% РЕШЕНИЕ СЛОЖНОЙ/НОВОЙ РАБОЧЕЙ ЗАДАЧИ

Решая новую для вас задачу, разрешите себе учиться в процессе: задавать много вопросов, обращаться к старшим коллегам за помощью и советами, пробовать и находить новые способы осуществления задуманного.



Советы руководителям

До обучения помогите своему сотруднику сформулировать цель и задачи на время обучения. После обучения составьте с сотрудником план внедрения полученных знаний и навыков в реальных рабочих задачах. Отслеживайте выполнение договоренностей и изменения в работе сотрудника.

Активно включайте своих подчиненных в кроссфункциональные проекты, где они смогут набраться необходимого опыта и наладить горизонтальные связи.

Поставьте одного из своих сотрудников во главе проекта (части проекта), в котором задействованы несколько пересекающихся функций. Это позволит ему ознакомиться с новыми функциями, даст представление о внутренних взаимодействиях, а также возможность поработать над сложным проектом.

Дайте сотруднику временное задание в смежной сфере, которое позволит ему взглянуть на свою основную деятельность в другой перспективе.

Ставьте сотрудникам задачи, которые лежат вне хорошо знакомой для них сферы обязанностей. Поручите сотруднику управлять деятельностью работника, не справляющегося со своими обязанностями.

Ставьте сотрудника в положение, когда он вынужден оперативно исправлять сложившуюся ситуацию. Это даст ему опыт антикризисного управления, анализа бизнес-проблем и разрешения сложных ситуаций.

Стремитесь давать поручения, которые бросают вызов способностям сотрудника, однако, являются реализуемыми в установленное время и с установленным качеством. Получение дополнительных полномочий и ответственности за решение достаточно значимых задач повышает уровень ответственности сотрудников, будет мотивировать выполнить эту работу максимально качественно, оправдать ваше доверие.

Попросите сотрудника дать вам обратную связь, ответив на вопрос, что ему необходимо от вас как руководителя для максимально эффективного профессионального развития.

Поручите сотруднику руководить деятельностью высокопотенциального сотрудника, что станет вызовом его собственному опыту и умению обучать.

Уделяйте внимание обратной связи о работе своего сотрудника. В ходе встреч узнайте, чему сотрудник научился и за счет каких задач. Помогите сотруднику провести «работу над ошибками», стимулируйте его анализировать свой опыт и выбирать более эффективные подходы.

Информацию о том, как Академия Росатома может помочь вам в развитии, вы найдете

Каталог открытых
электронных курсов



На сайте
Академии Росатома



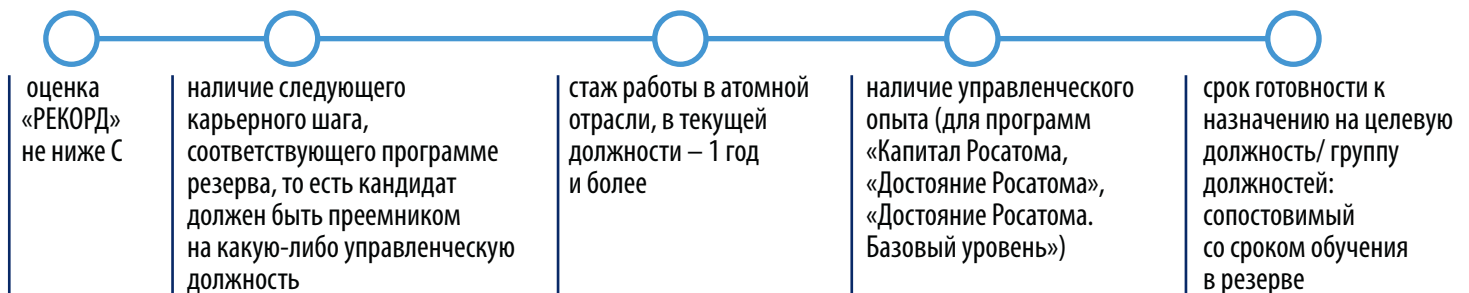
Как стать резервистом?

В Росатоме много специалистов с высоким потенциалом, которые хотят развиваться профессионально и расти по карьерной лестнице. Именно для таких высокопотенциальных сотрудников отрасли созданы программы развития кадрового резерва.

Но не у всех из них есть ясное представление о том, кто может стать участником программ, как проходит отбор в резерв и что ожидает сотрудника после обучения? Отвечаем на наиболее распространенные вопросы.

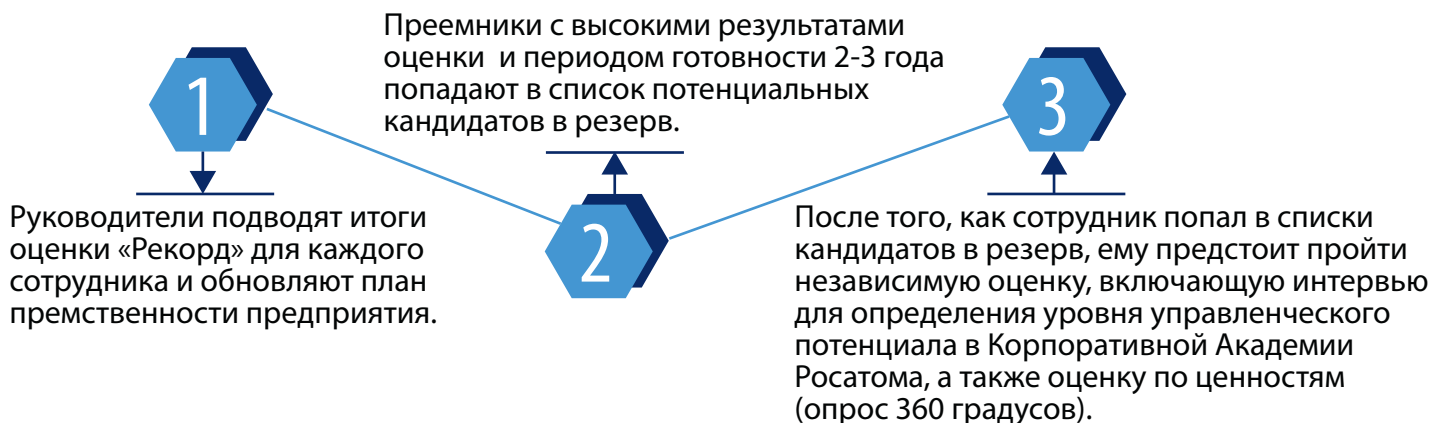
Кто может стать участником кадрового резерва?

Потенциальный кандидат должен отвечать следующим критериями:



Как проходит отбор?

Отбор в кадровый резерв проходит в несколько этапов



Зачисление в резерв и участие в программах гарантируют получение должности?

Очень многое зависит от самого резервиста, его проактивной позиции, включённости в процессы изменений на предприятии и в отрасли, стремления постоянно развиваться и делиться знаниями.

Статус резервиста не гарантирует сотруднику продвижение в должности или возможность горизонтальной ротации, так как подходящая вакансия на конкретный момент может просто отсутствовать, но при обсуждении кандидатов на вакантную позицию предпочтение всегда должно отдаваться резервистам.

Типичные ошибки при прохождении оценки в кадровый резерв

- ▶ Вы не владеете информацией о программе развития и условиях обучения в полном объеме
- ▶ Вы выполняете тесты на рабочем месте, отвлекаясь на звонки коллег и просмотр почты
- ▶ Вы выполняете тесты в «последний день», поздно вечером
- ▶ Проходите интервью в присутствии третьих лиц, что мешает вам откровенно отвечать на вопросы
- ▶ Не подготовились к продолжительному интервью по телефону

Могут ли сотрудника одного предприятия пригласить на другое?

Да, могут. Перемещения внутри дивизиона/ отрасли или горизонтальное перемещение – это один из видов ротации, который является распространенной практикой в кадровом резерве. Когда открывается вакансия, особенно, на высокие позиции, рассматриваются весь пул потенциальных претендентов из резерва.

Главное условие – готовность резервиста перейти на работу в другую организацию внутри отрасли, что зачастую предполагает смену места жительства.

Кто оплачивает обучение?

Обучение резервистов оплачивает предприятие, которое выдвинуло их в резерв. В зависимости от количества кандидатов каждое предприятие формирует бюджет на эти цели.

КАК СОСТАВИТЬ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ?

Индивидуальный план развития (ИПР) – это план действий, направленных на повышение эффективности сотрудника и его профессиональный рост. Как правило, ИПР заполняется совместно с руководителем по результатам оценки «РЕКОРД». Мы подготовили несколько простых и универсальных рекомендаций, которые помогут составить работающий план.

Определите 2-3 зоны развития на год

1

Оцените свои профессиональные качества по индикаторам, которые прописаны в оценке по ценностям (если вы – руководитель, оцените сотрудника) и выберите те ценности, которые получили меньше баллов. Если вы проходили оценку 360, воспользуйтесь отчетами по ее итогам. Ценности, которые набрали меньшее количество баллов, – это и есть ваши зоны развития.

2

Обсудите свои зоны развития с руководителем

Обсудите свои выводы на встрече с руководителем, постарайтесь получить обратную связь по поводу результатов вашей самооценки. Если они совпадают с мнением руководителя, вы можете приступить к составлению плана действий.

Подберите методы развития

3

Существует несколько методов развития: тренинги, обучение на рабочем месте, развивающие проекты, обратная связь и обучение на опыте других. Обсудите, какие именно развивающие действия, будут максимально полезны в вашем случае.

4

Сформулируйте задачи для выбранных методов развития

Обсудите с руководителем и сформулируйте задачи развития, максимально приближенные к рабочей ситуации. Примерный перечень задач представлен в пособии по индивидуальному развитию (перейти по QR-коду). Например, ваша зона развития – это ценность «Эффективность», метод – «Развитие на рабочем месте». Задача – «Найти и описать потери процесса, предложить способ их устранения».

Конкретизируйте задачу

5

Определите конкретный рабочий процесс, который нужно будет проанализировать. Обсудите кандидатуры коллег, которых можно вовлечь в работу. Зафиксируйте конкретный срок, к которому нужно предоставить результаты руководителю.

6

Заполните индивидуальный план развития

Внесите задачи в форму Индивидуального плана развития, используя соответствующую информационную систему вашей организации.

Подробное описание методов развития и более
детальные рекомендации здесь



Модель управленческого потенциала

Каждый кандидат в резерв проходит оценку управленческого потенциала в Корпоративной Академии Росатома. Это способности сотрудника, обеспечивающие быстрый рост профессиональной и управленческой эффективности в условиях изменчивой бизнес-среды, а также его мотивация строить управленческую карьеру. Ниже представлена модель управленческого потенциала, разработанная специалистами Академии. На основе этой модели проводится оценка кандидатов в кадровый резерв.

- Готов к повышению уровня управленческой ответственности, к карьерному росту.
- Ищет и осваивает новые знания и умения, которые обеспечат успех завтра.
- Совершенствует владение английским языком.
- Знает предел своим возможностям, находит способ компенсировать то, в чем не силен.

- Быстро обновляет технологии и внедряет инновации. Легко осваивает новые цифровые сервисы и устройства.
- Может выполнять разные роли, ведет себя по-разному сообразно ситуации. Гибко адаптируется к меняющейся и мультикультурной бизнес-среде.
- Импровизирует, задействует творческое начало для поиска лучших решений, продуктов и возможностей оптимизации работы.



- Достаточно смел, чтобы проявлять инициативу, не медлить из-за боязни совершить ошибку или вызвать критику.
- Высокопродуктивен, успешно работает в условиях сжатых сроков. Много успевает сделать за час, день, неделю, месяц.
- Настойчив. При столкновении с трудностями мобилизуется, находит возможности для достижения целей.

- Обладает ясным, критическим мышлением, позволяющим учитывать постоянные изменения, разрешать противоречия, планировать будущее.
- Способен приходиться к верным выводам, предупреждать риски и находить возможности в условиях неопределенности.
- Быстро находит решения, соответствующие интересам бизнеса.

- Достаточно уверен в себе и выразителен, легко вступает в контакт. Производит нужное впечатление, добивается внимания к себе.
- Распознает индивидуальные и культурные особенности других людей, их намерения.
- Способен управлять настроением других людей: вовлекать, мотивировать, преодолевать сопротивление. Побуждает людей проявлять себя, раскрывает их возможности.

ДИСТАНЦИОННЫЕ КУРСЫ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ РОСАТОМА

ВЫ ХОТИТЕ УЧИТЬСЯ
И РАСШИРЯТЬ СВОИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ
ВОЗМОЖНОСТИ?

ВАМ ИНТЕРЕСНЫ ТРЕНИНГИ
ПО САМОРАЗВИТИЮ И
ПОВЫШЕНИЮ ЛИЧНОЙ
ЭФФЕКТИВНОСТИ?

ВАМ СЛОЖНО ВЫДЕЛИТЬ
ВРЕМЯ НА ОБУЧЕНИЕ
В ПЛОТНОМ РАБОЧЕМ
ГРАФИКЕ?

Специально для вас Академия Росатома
разработала дистанционные курсы по самым
востребованным темам.

НОВЫЕ ЗНАНИЯ
ДОСТУПНЫ **24/7**

Чтобы познакомиться
с описанием курсов,
перейдите на страницу
каталога



ЗА ИНФОРМАЦИЕЙ ОБРАЩАЙТЕСЬ В АКАДЕМИЮ РОСАТОМА
8 (499) 922 42 47
portal@rosatom-academy.ru

**ЗА БОЛЕЕ ПОДРОБНОЙ
ИНФОРМАЦИЕЙ ОБРАЩАЙТЕСЬ
В АКАДЕМИЮ РОСАТОМА**

Тел.: +7 (499) 922-42-49
www.rosatom-academy.ru



**АКАДЕМИЯ
РОСАТОМА**