

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
- ЦИФРОВИЗАЦИЯ

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА РОСАТОМА

ГЛАВНАЯ ТЕМА

По спирали вверх

ИНТЕРВЬЮ

«Один в поле не воин —
это про всех нас»

ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

«Людам не нравится казаться
серой массой...»
Основы эффективных
коммуникаций



Корпоративная культура компании подобна коду ДНК, который определяет принципы принятия решений, правила взаимодействия, но главное — объединяет сотрудников в единую «семью». В Росатоме очень мощная корпоративная культура, которая опирается на ценности и традиции отрасли, поколения отцов-основателей и лидеров сегодняшнего дня. Это ценностные ориентиры, которые нужны компании для осознания своего места в мире. Они неизменны и едины, но культура должна развиваться вместе со стратегией. Старые действия и модели поведения не могут привести к новым результатам.

Сегодня корпоративная культура Росатома трансформируется в культуру гибких процессов, диалога и поиска. Меняются управленческие подходы и формат взаимоотношений между людьми, коммуникации внутри коллектива становятся ценным ресурсом развития компании.

В июльском номере дайджеста мы предлагаем читателю больше узнать о том, на каком этапе развития культуры находится отрасль сегодня, какие барьеры могут встретиться на этом пути.

Юлия Ужакина
Генеральный директор
Корпоративной Академии Росатома

СОДЕРЖАНИЕ

По спирали вверх

Главные факторы, обеспечивающие переход от «культуры правил» к «культуре согласия»..... 4

Интервью

«Один в поле не воин — это про всех нас»
Интервью с Юлией Вржесень, директором Департамента организационного развития Росатома..... 6

Менторинг как безбарьерная среда развития

Переосмысление задач наставничества в Росатоме..... 8

«Людам не нравится казаться серой массой...»

Основы эффективных коммуникаций

Колонка Игоря Браиловского,
эксперта в сфере бизнес-коммуникаций..... 12

Барьеры горизонтального взаимодействия

Исследование Академии Росатома..... 14

По спирали вверх

Каждая компания проходит свой путь преобразований, взлетов и кризисов. Но есть общие закономерности развития для всех организаций, которые определяют стиль управления, ценности и модели поведения внутри компании на каждом этапе.

В 90-х годах американскими консультантами Доном Беком и Крисом Кованом была предложена теория спиральной динамики, которая приобрела огромную популярность в менеджменте. Согласно теории, траектория развития организации представляет собой спираль, каждому витку которой соответствует свой тип корпоративной культуры.

СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ КУЛЬТУР

Принципы развития культуры

1. Каждой компании на каждом этапе свойственен свой тип корпоративной культуры.
2. Культура развивается последовательно. Перескочить ступень развития очень сложно, но можно откатиться назад.
3. Для каждого типа культуры характерны свои ценности.
4. Ценности предыдущей культуры не умирают, а становятся фоновыми.
5. При переходе на новый уровень культуры новые ценности начинают доминировать, насыщаются энергией и эмоциями.



Ценности культуры

Культура творчества

Важны не только достижения. Важна творческая самореализация

- Творчество
- Глобальные инновации
- Технологическая революция

Культура согласия

Атмосфера совместного поиска. Много совещаний и дискуссий для выработки наилучшего решения

- Согласие и толерантность
- Диалог культур
- Консенсус

Культура результата

Люди соревнуются за лучший результат

- Достижения
- Эффективность
- Решительность
- Срочность

Культура правил

Единым правилам подчиняются все

- Системность
- Организованность
- Логичность
- Закон/право

Культура силы

Сильная внутренняя конкуренция. Руководитель — жесткий, авторитарный лидер

- Сила
- Власть
- Автономия

Культура принадлежности

Организация построена как семья. Сильный лидер опекает свою команду

- Командность
- Поддержка лидера
- Традиции
- Социальная забота

Компания не может выйти на новый виток развития, продолжая следовать ценностям культуры предыдущего уровня. Чтобы совершить качественный переход, необходимо усиливать ценности той культуры, которая нужна для реализации стратегических целей компании.

Культура Росатома. Где мы сегодня?

Работа с ядерными технологиями, сооружение и эксплуатация энергетических объектов требует четкости и регламентированности процессов, неукоснительного соблюдения требований безопасности. Это принципы культуры правил.

Новые требования рынка ставят компанию перед необходимостью осваивать новые направления бизнеса, создавать инновационные продукты и решения для развития технологического потенциала отрасли. Это возможно, если в компании развита культура результата.

Новые задачи также предполагают переход к более гибкой организационной структуре и модели управления, более гибкому горизонтальному взаимодействию и корпоративному мышлению в целом — это основа культуры согласия.

Сегодня для Росатома важно создать условия для развития и синергии трех культур — «культуры правил», «культуры результата» и «культуры согласия».



Татьяна Терентьева,
директор по персоналу
Росатома

«Сегодня перед Росатомом стоит колоссальный вызов — совершить переход в культуру согласия, параллельно достраивая культуру результата. Для этого нам необходимо научиться работать в кросс-дивизиональных и кросс-функциональных командах, давать и принимать обратную связь, менять себя и свое окружение, постоянно расширять профессиональные знания и осваивать новое. Нам необходимо построить культуру, которая позволяет учиться на своих ошибках. Это действительно наша зона роста и перспектива на несколько ближайших лет».

Три драйвера развития корпоративной культуры отрасли

На корпоративную культуру компании влияет совокупность внешних и внутренних факторов. Мы не можем повлиять на внешние условия, но от нас зависят многие внутренние факторы — в первую очередь, процессы взаимодействия внутри коллектива и между организациями отрасли. В дайджесте мы рассматриваем три ключевых фактора, определяющих эффективность взаимодействия внутри компании.

1 Горизонтальное взаимодействие

Выход на новый уровень корпоративной культуры невозможен без сформированной системы горизонтального взаимодействия, которая подразумевает наличие отлаженных каналов коммуникаций между дивизионами и предприятиями отрасли, способность работать в проектной логике и развитие навыков командной работы, сокращение срока принятия и реализации решений.

2 Наставничество и самореализация

Новые вызовы формируют потребность в лидерах, которые обладают высокой экспертизой в разных областях бизнеса, управления и науки. Без сформированной системы передачи знаний, преемственности и партнерства внутри компании развить такой высокий кадровый потенциал невозможно. Поэтому институт наставничества в Росатоме сегодня переживает второе рождение.

3 Эффективные коммуникации

Коммуникации — это основа корпоративной культуры. От способности слышать коллег, подчиненных, руководителей, клиента, существовать с ними в едином информационном поле и понимать ключевые процессы своей организации и атомной отрасли, в целом, зависит скорость решений и качество результата.

«Один в поле не воин — это про всех нас...»



Одним из факторов, влияющих на корпоративную культуру, являются горизонтальные связи в компании. О том, на что направлен отраслевой проект «Горизонт», как меняется качество горизонтального взаимодействия в Росатоме и какие барьеры еще предстоит преодолеть рассказывает **Юлия Вржесень**, директор Департамента организационного развития Росатома.

Проект «Горизонт»

Задача проекта «Горизонт» — настроить систему управления, чтобы избавиться от неэффективного взаимодействия, сократить транзакционные потери и повысить таким образом управляемость корпорации и ее конкурентоспособность.

Ключевые направления проекта:

- устранение внутренних организационных барьеров: оптимизация по вертикали и горизонтали управления
- горизонтальное взаимодействие: партнерство и соучастие в решении задач
- мотивация на общий результат: за счет лодочных КПЭ и сквозных процессов.

Сегодня в Росатоме много говорят о горизонтальном взаимодействии. В чем суть задачи, которая стоит перед отраслью?

Когда мы говорим о горизонтальном взаимодействии, то имеем в виду, в первую очередь, совместную работу ради достижения общего результата. И это то, без чего Росатом просто не может существовать. Если посмотреть на отрасль в целом, почти все наши главные продукты — интегрированные, кросс-дивизиональные. Так в проект сооружения АЭС за рубежом вовлечено более десятка разных организаций отрасли. И они должны так выстроить совместную работу, чтобы уложиться в сроки, бюджет и выполнить проект в полном соответствии с требованиями заказчика.

Так во всем. Все ключевые результаты в отрасли могут быть достигнуты только благодаря командной работе — когда люди, относящиеся к разным функциям, организациям, проектам, становятся плечом к плечу, чтобы двигаться к общей цели.

Тема горизонтального взаимодействия настолько важная, что стала одним из направлений работы команд поддержки изменений, которые

созданы в Госкорпорации. На одной из встреч участники команды выбрали свой девиз — «Один в поле не воин». Так вот это про всех нас. Если мы не научимся эффективно взаимодействовать на горизонтальном уровне, успешно конкурировать на внешнем рынке мы не сможем.

А как Вы оцениваете текущий уровень горизонтального взаимодействия в отрасли, какова стартовая точка?

Если сравнивать нас с другими компаниями, то уровень горизонтального взаимодействия в отрасли достаточно высокий. Но это не означает, что нам не к чему стремиться.

За последние годы мы уже много сделали для развития горизонтального взаимодействия. Начали с мотивации. Если раньше каждый дивизион получал свои задачи по ССДП (ред. — ключевой показатель эффективности деятельности Росатома) и реализации проектов, то сегодня компаниям, которые должны совместно работать на одном рынке, мы установили единые КПЭ, которые призваны мотивировать на достижение общего результата. Например, организациям в начальной стадии ядер-

ного топливного цикла установили общие КПЭ, мотивирующие на совместную работу на зарубежном рынке. А поскольку функции вносят важный вклад в бизнес-результат, на 2018 год установили руководителям функциональных направлений общице с бизнесом показатели эффективности.

Если посмотреть на отрасль в целом, почти все наши главные продукты — интегрированные, кросс-дивизиональные.

Но КПЭ — это только один из инструментов. Основная работа направлена на формирование безбарьерной среды взаимодействия. Взаимодействовать можно по-разному: можно бороться и продавливать, можно перетягивать инициативу или игнорировать друг друга. Но нам важно донести до каждого человека, что только командная, партнерская работа дает синергию и приводит к наилучшим результатам. Это непросто, потому что у каждого — свои интересы, своя текущая работа, свои регламенты. Нужна определенная гибкость мышления, чтобы видеть возможности за пределами своего функционального колодца и понимать интересы смежных подразделений.

Сегодня при решении рабочих вопросов многие из нас занимают позицию контролера-согласующего, задача которого — отстоять интересы своего подразделения, своей функции, своей организации. Но важно понимать, как результат твоей работы может повлиять на общий результат — организации и отрасли. Важно научиться выстраивать конструктивный диалог. Это станет возможным, когда вместо привычки выдавать бесконечные правки и замечания, у нас сформируется привычка — вместе искать наилучшее решение.

Каких результатов уже удалось достичь в проекте «Горизонт»?

Меняется менталитет людей — потребность в улучшении горизонтального взаимодействия ощущается самими сотрудниками. Многие кросс-функциональные и кросс-дивизиональные инициативы зарождаются именно в коллективах. В Госкорпорации есть подразделения, которые сами выходят с предложениями о том, как со своей стороны улучшить взаимодействие с другими функциями. Формируется культура обратной связи, сотрудники

отрасли стали чаще благодарить и давать позитивную оценку работе коллег.

Помимо изменения норм общения и поведения на горизонтальное взаимодействие можно влиять и организационными инструментами. Очень много инициатив сегодня зарождаются в дивизионах. Например, в Топливном дивизионе сейчас в рамках отраслевого проекта «Горизонт» ведутся работы по выстраиванию сквозных процессов. Что это означает? Коллеги понимают, что результат, нужный как внешнему, так и внутреннему клиенту, создается во взаимодействии разных функциональных служб. И для того, чтобы этот результат был наилучшим, нужно, чтобы эти функциональные службы работали слаженно и сбалансированно. Важно, чтобы у потребителя конечного результата не было необходимости обращаться в разные функциональные службы и самому собирать процесс и нужный ему результат по кусочкам.

Меняется менталитет людей. Многие кросс-функциональные и кросс-дивизиональные инициативы зарождаются именно в коллективах.

Во взаимодействии Машиностроительного и Инжинирингового дивизионов пошли другим путем. Обнаружили, что одной из проблем на стыках является сложность в определении цены на поставляемое оборудование и заключение договоров на это оборудование. В качестве решения этой проблемы утвердили методику ценообразования и типовой договор на закупку оборудования. Это позволило существенно сократить сроки подписания договоров.

Таких инициатив очень много, и они реализуются на разных уровнях. Их результаты можно оценивать на уровне ощущений: «А мне лично стало комфортнее работать или нет?». А можно использовать определенные методики оценки. Мы ежегодно проводим оценку уровня горизонтального взаимодействия.

В этом году очередной опрос проводили не только среди работников Корпорации, но и среди организаций. Результаты опроса показали рост уровня взаимодействия по сравнению с прошлым годом. Уверена, что по итогам 2018 года оценка будет ещё выше. ●

Менторинг как безбарьерная среда развития

Развитие наставничества и саморазвитие является важным фактором трансформации корпоративной культуры Росатома. Наставничество сегодня — это не просто система передачи знаний, на первый план выходит ценностный диалог и партнерство поколений Росатома. Поэтому в отрасли большое внимание уделяется развитию менторинга, как одного из видов наставничества, который стирает коммуникационные границы между руководителями разных уровней.

Менторинг — неформальный вид наставничества, нацеленный на развитие лидерского потенциала сотрудников. Ментором выступает опытный (нелинейный) руководитель, который инвестирует свои знания и время в личностное развитие и карьеру менти. Ориентиром для менти является именно личность ментора, его система ценностей и модель лидерского поведения.

Менторинг как практика зародился в Росатоме в 2015 году и стал частью программ развития кадрового резерва. За это время в отрасли сформировано более 1500 пар ментор-менти. Сегодня развитие менторинга выходит на новый виток — в Росатоме формируется среда для открытой коммуникации сотрудников и руководителей отрасли.



Ирина Иващенко,
заместитель
генерального директора,
директор Блока
управленческих программ
развития Академии Росатома

«Очень важно, чтобы менторинг как система охватывал все уровни управления в отрасли. Такой подход позволяет формировать правильную среду для развития партнерства и преемственности всех поколений Росатома. Поэтому мы стараемся активно привлекать к участию в программе менторинга руководителей высшего звена, которые могут задать высокие стандарты работы в тандеме «ментор-менти».

Роли в менторинге

Инициатива в выборе ментора принадлежит сотрудникам.

Если вы участник программ развития кадрового резерва или завершили обучение, но состоите в резерве, и вы уже определились с выбором руководителя, который интересен вам как ментор, напишите ему напрямую и предложите свою кандидатуру в качестве менти. Как показал опыт, такая схема коммуникаций работает эффективнее.

География менторинга

Сотрудники не ограничены в выборе менторов контуром своей организации.

Вы можете работать в паре с ментором, который представляет другое предприятие или другой дивизион.

Команда менторов

Академия Росатома выступает интегратором отраслевого сообщества топ-менторов для участников программ кадрового резерва Росатома. Для каждого руководителя формируется профиль ментора, в котором описаны его профессиональный опыт и зоны экспертизы в менторинге. Доступ к профилям менторов может получить каждый резервист, пожелавший стать менти.

Уровни взаимодействия в менторинге



Наталья Никипелова,
президент топливной
компании ТВЭЛ
о своем опыте ментора



Александр Мертен,
президент «Русатом —
Международная сеть»
о своем опыте менти

– Общение с менти требует большого личного участия. Лично я очень много вкладываю во встречи со своими менти. Ты вникаешь в их проблемы, пытаешься спроецировать ситуацию на себя: как бы ты сделал на их месте, что бы рекомендовал. Это настолько глубокое погружение — я не всегда отдаю столько ресурсов своим взрослым детям. Я думаю, что мой ментор поступал так же. И для меня это было величайшей ролевой моделью.

– Начиная работать с ментором, я ставил перед собой конкретную цель — получить опыт, который мне поможет в принятии управленческих решений, даст глубокое понимание стратегических целей и задач. Здесь важно, чтобы это была дорога с двусторонним движением, чтобы ментор ощущал себя человеком, который обладает соответствующими знаниями и опытом, был готов ими поделиться.

Секреты успешного менторинга

Секрет успеха менторинга — это совместная работа команды (ментор + вы + обстоятельства). Если ваше желание взаимодействовать друг с другом обоюдное и искреннее, то вместе вы сильнее обстоятельств. Если вы не хотите работать, то ментор не может обеспечить победы. Ментор — как врач, он может назначить лечение и дать рекомендации, но если вы не исполняете их сознательно, эффекта не будет.

ЧТО ДЕЛАЕТ ХОРОШИЙ МЕНТОР?

+ ВСЕГДА

- Инвестирует время в развитие менти
- Делится опытом и собственными уроками
- Помогает осмысливать менти его опыт
- Слушает, проявляет эмпатию
- Предлагает профессиональную дружбу
- Помогает понять, как работает корпорация в целом

○ ИНОГДА

- Использует приемы коучинга
- Предлагает поддержку
- Задает трудные вопросы
- Открывает «двери»

- НИКОГДА

- Не занимается вопросами результативности менти
- Не дает оценку третьим лицам
- Не занимается «спонсорством»

8 ПРИВЫЧЕК ХОРОШЕГО МЕНТИ:

- 1 Знает, что он хочет от ментора
- 2 Уважает ментора за его опыт, но сохраняет критическое мышление
- 3 Слушает внимательно, делает записи
- 4 Задает вопросы
- 5 Готов выйти из зоны комфорта
- 6 Обдумывает между встречами то, что услышал на встречах с ментором
- 7 Принимает критику с благодарностью и относится к ней серьезно
- 8 Проявляет инициативу, ищет новых встреч, развивает отношения.



ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ ПОНЯТЬ — ЧЕГО ВЫ ХОТИТЕ ОТ МЕНТОРИНГА?

1

Кем я хочу стать в отличие от того, кто я есть сейчас?
Какими качествами обладать?

2

Где я нахожусь сейчас относительно своих целей?

Какие конкретные изменения я хочу увидеть в:

- Своих установках и поведении?
- Своих навыках и компетенциях?
- Как меня воспринимают окружающие?
- Как я сам отношусь к себе?

3

Как я пойму, что достиг успеха?

Какие этапы я вижу на этом пути?

Какая поддержка будет наилучшей для меня?

- Советы и рекомендации
- Создание сети контактов
- Помощь в создании карьерного плана
- Наличие ролевой модели
- Профессиональная дружба
- Наличие вызова, сложной задачи
- Другое видение

ВОЗМОЖНЫЕ ТЕМЫ МЕНТОРИНГА

КОММУНИКАЦИИ С РУКОВОДСТВОМ

КОРПОРАТИВНАЯ ПОЛИТИКА

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ОРГАНАМИ ВЛАСТИ

ЛИДЕРСТВО В ИЗМЕНЕНИЯХ

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

ВЛИЯНИЕ

Пособие
ментора



Пособие
менти



«Людам не нравится казаться серой массой...»

Основы эффективных коммуникаций



Игорь Браиловский,
тренер-консультант Академии Росатома,
эксперт в сфере бизнес-коммуникаций

Представьте картину — вы входите в офис компании и видите подвешенный за голову манекен с надписью «конкурент». Если отбросить этическую сторону вопроса, эту выходку эпатажного российского бизнесмена вполне можно считать примером эффективной коммуникации. Используя агрессивный образ, лидер компании задал нужный тон общения с конкурентами в своей команде.

Кейс наглядно демонстрирует, что универсальных секретов эффективной коммуникации не существует. В каждой компании своя система координат, которая определяет нормы и правила общения внутри коллектива. Но есть несколько общих принципов, понимание которых поможет вам легче взаимодействовать с коллегами, руководством и клиентами.

Результат важнее цели. Планируя любую коммуникацию, будь то совещание, публичное выступление или разговор с сотрудником тет-а-тет, важно осознавать не только, что и с какой целью вам необходимо донести до адресата, но и прогнозировать возможные последствия. Представьте себе ситуацию: вы накричали на подчиненного за срыв сроков, в итоге он все-таки успел сдать проект, но уволился и теперь пишет негативные отзывы о компании. Вроде бы цель достигнута, но радует ли вас результат? Этого ли вы хотели добиться своей коммуникацией?

Чтобы избежать подобных ситуаций, прежде чем начать сложный разговор, попробуйте представить себя в роли вашего визави — как он ви-

дит результат вашего общения. Проанализируйте предыдущий опыт взаимодействия и попытайтесь определить его основные личностные черты, которые позволят вам предсказать реакцию на ваш диалог.

Коммуникация связана с ролью, а не с функцией. Функция сотрудника часто не совпадает с его ролью в компании. Руководитель — это не обязательно авторитарный управленец, от которого стонет весь коллектив. Он вполне может быть «своим парнем» и создавать в компании исключительную атмосферу единения и согласия. Стандартные схемы коммуникации с руководителем в этом случае не сработают.

Существует четыре ролевые модели, которые представлены практически в каждой команде — люди цели, люди правил, люди отношений и люди идей. Каждой из них в коллективе свойственны свои коммуникативные задачи. Если человеку отношений важно понять ваше настроение, то человека цели больше интересует, какими инструментами и в какие сроки он сможет достичь своей цели, поможете вы ему в этом или мешаете. Че-

ловеку правил важнее не только сама цель, но и точность исполнения, соответствие регламентам. Человек идей больше сосредоточен на процессе — он творит, генерирует, предлагает новые подходы.

Эффективная коммуникация строится на четырех компонентах: внимание, статус, объект, доверие.

В моей практике был подобный пример. Генеральный директор представительства одной французской компании — типичный человек отношений. С ним можно поговорить о жизни, обсудить новые методы работы, нашумевшие кейсы, но как только вы затрагиваете деловые вопросы, планы и сроки, он начинает раздражаться. У него есть заместитель — женщина, которая взяла всю ответственность за развитие компании на себя. Диалог с ней всегда конкретен и структурирован, потому что она человек цели. Все сотрудники привыкли к такому положению вещей, и продуктивность команды от этого не страдает.

Будьте наблюдательными, изучайте людей и отношения внутри компании, анализируйте свой опыт общения с руководителями, подчиненными, коллегами. Составьте для себя карту коллектива, которая поможет вам ориентироваться в психологических типах людей, с которыми вам приходится часто взаимодействовать.

Эффективная коммуникация строится на четырех компонентах: внимание, статус, объект, доверие. Зачастую общение двух людей напоминает два монолога, потому что оно происходит на формальном уровне. Мы знаем почему мы вступаем в коммуникацию — потому что я подчиненный или, потому что я начальник, так надо. Но если мы зададим вопрос «зачем» — зачем то, что я рассказываю тому, кому я рассказываю — сразу появляется мотивация к общению.

Я всегда прошу руководителей выступить перед тренингом. Когда руководитель произносит речь только потому, что его попросили — людям скучно. Если руководитель понимает, что его задача мотивировать и вдохновить сотрудников, его

речь складывается иначе. Те же слова, но они звучат убедительно, и у людей просыпается интерес.

Вы будете убедительным, если научитесь понимать статус собеседника. Речь не о социальном статусе, а о том, что происходит с человеком, каково его эмоциональное и физическое состояние. Вот вы столкнулись с коллегой в офисе и начинаете нагружать его своими проблемами, а на его лице написано «Давай-давай-давай быстрее, мне нужно бежать». Но он продолжает вас слушать только потому, что вы его начальник, или он вас просто уважает. Предложите ему адекватный формат коммуникации — «я вижу ты спешишь, я напишу письмо или перезвоню вечером». Коллега обязательно ответит, потому что вы показали, что находитесь с ним на одной статусной волне.

Если вы не разграничиваете объекты коммуникации (пол, возраст, социальный и профессиональный статус, особенности темперамента и так далее), то люди теряют интерес к коммуникации с вами очень быстро. Людям не хочется быть огромной серой массой, им важно чувствовать свою индивидуальность. Есть простая рекомендация — всегда запоминайте имена и манеру поведения при первом знакомстве с людьми. Этот навык помог многим крупным политикам и топ-менеджерам.

Будьте наблюдательными, изучайте людей и отношения внутри компании, анализируйте свой опыт общения с руководителями, подчиненными, коллегами.

Если вы внимательны к человеку, умеете считывать его состояние и понимаете важность индивидуального подхода, вы способны вызвать доверие собеседника. При этом не нужно пытаться вызвать доверие к себе, как к эксперту, профессионалу, хорошему человеку и так далее, в первую очередь. Это трудный, долгий и кропотливый процесс. Для эффективной коммуникации важнее вызвать доверие к сказанному или сделанному, а затем уже поднимайте эту планку до доверия лично к вам. ●

Барьеры горизонтального взаимодействия

В любой компании развитие системы горизонтального взаимодействия предполагает высокую степень осознанности сотрудников и организации в целом. На каком этапе находится компания сегодня? Какие особенности корпоративного менталитета мешают выстраивать коммуникации внутри коллектива и между организациями? Какие стереотипы влияют на взаимодействие коллег?

Эти вопросы актуальны для каждой компании, но не во всех коллективах готовы открыто говорить о проблемах взаимодействия. В июне 2018 года Академия Росатома начала масштабное исследование*, направленное на выявление барьеров горизонтального взаимодействия в Росатоме, которое показало высокую степень осознанности сотрудников отрасли и открытость в вопросах взаимодействия внутри компании. Исследование основано на методике автора мировых бестселлеров о менеджменте Мортена Хансена, изложенной в его книге «Коллаборация. Как перейти от соперничества к сотрудничеству», где дается определение основных барьеров.

Барьеры горизонтального взаимодействия



«Все, что не мое — чужое»

Люди не хотят выходить за пределы своих подразделений и просить помощи у других, думая, что их личный результат будет менее заметен



«Собака на сене»

Люди не хотят помогать коллегам и делиться имеющейся информацией, потому что боятся утратить статус носителя уникальной экспертизы или им просто некогда



«Попробуй найди»

Люди находятся в поиске информации и не могут легко найти ее, так как не могут адаптироваться к существующему формату коммуникаций и понять, кто может им помочь



«Я бы рад, но не умею»

Люди не могут легко передавать знания из одной точки в другую, так как не привыкли работать в партнерстве и не владеют навыками взаимодействия

Барьеры горизонтального взаимодействия в Росатоме

Барьер	Отрасль	Руководители высшего звена управления	Руководители среднего звена управления	Руководители линейного звена управления	Специалисты	Рабочие
«Все, что не мое — чужое»	●	●	●	●	●	●
«Собака на сене»	●	●	●	●	●	●
«Попробуй найди»	●	●	●	●	●	●
«Я бы рад, но не умею»	●	●	●	●	●	●

● барьеры не вызывают проблем

● барьеры могут вызывать проблемы

● барьеры являются проблемой

Общее количество участников исследования:
1023

* Вторым этапом исследования станет проведение фокус-групп на предприятиях отрасли.

Наиболее выраженные барьеры

«Собака на сене»

Барьер определяется наличием трех факторов:

- 1 отсутствие навыка передачи накопленных личных знаний и опыта
- 2 сложность передачи знаний и опыта из-за конкуренции в коллективе
- 3 нежелание помогать коллегам из-за высокой занятости и фокуса на выполнение КПЭ

Как показало исследование, наибольшие сложности во взаимодействии сотрудников Росатома связаны с высокой занятостью и фокусом на выполнение личного КПЭ. В то же время, сотрудники признают важность двух других факторов, но не ощущают их влияние в своей ежедневной работе.

«Я бы рад, но не умею»

Барьер определяется наличием двух факторов:

- 1 отсутствие обучения, повышающего эффективность командной работы/ взаимодействия
- 2 отсутствие навыка работать вместе, убежденность, что это сложно

По мнению респондентов, невысокая эффективность взаимодействия сотрудников, в первую очередь, связана с отсутствием обучения навыкам командной работы. Убежденность, что совместная работа — это сложно, согласно ответам респондентов, также может препятствовать эффективному взаимодействию, но этот фактор не является для них критичным.

На сегодняшний день в отрасли уже наработан инструментарий для повышения уровня горизонтального взаимодействия. Так, с целью повышения мотивации сотрудников, сегодня в отрасли внедряются лодочные КПЭ — командные показатели эффективности, предполагающие совместную работу представителей разных функций, предприятий и дивизионов. Другим инструментом развития горизонтального взаимодействия могут стать команды поддержки изменений.

Что можно сделать уже сейчас:

КПИ — главный инструмент по повышению эффективности горизонтального взаимодействия.

Для этого:

Шаг 1. Создать команду поддержки изменений (КПИ) — команда сотрудников добровольно реализующих проекты, выходящие за рамки их прямых должностных обязанностей и направленные на внедрение изменений на предприятиях.

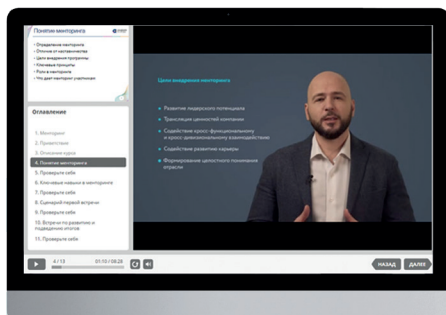
Шаг 2. Получить все необходимые материалы для проведения исследования барьеров горизонтального взаимодействия на вашем предприятии (подразделении) и методологическую поддержку Корпоративной Академии Росатома.

Шаг 3. Провести фокус-группы на своем предприятии.

Шаг 4. По итогам исследования и фокус-групп вы можете реализовать проекты по улучшению горизонтального взаимодействия на предприятии.

Академия рекомендует

ЭЛЕКТРОННЫЙ ВИДЕОКУРС «МЕНТОРИНГ»



Курс адресован руководителям Росатома, которые являются менторами или менти.

Из курса вы узнаете:

- Что такое менторинг?
- Как выстроить процесс взаимодействия с ментором?
- Какие знания и инструменты, необходимы ментору и менти для совместной работы?
- Как использовать различные инструменты для развития?
- Какие материалы (пособия, бланки) могут помочь структурировать взаимодействие с ментором?

Новинки

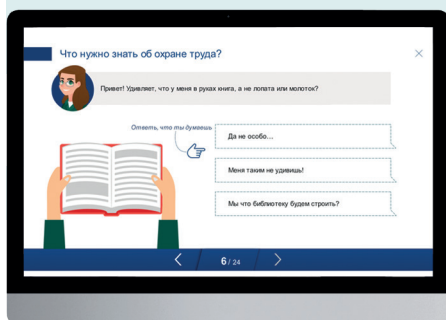
ЭЛЕКТРОННЫЙ КУРС «БЕЗОПАСНОСТЬ НА СТРОЙКАХ АТОМНОЙ ОТРАСЛИ»



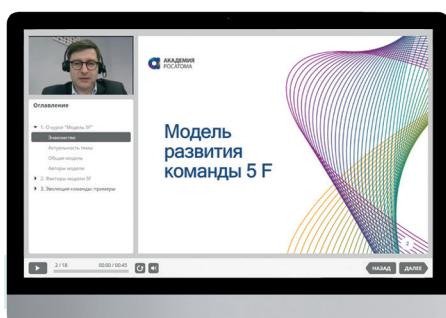
Курс создан для студентов, работающих на строительных объектах Росатома.

Из курса вы узнаете:

- Главные принципы организации охраны труда
- Виды инструктажей по охране труда, их периодичность и порядок проведения
- Правила техники безопасности при нахождении в пути следования и до объектов строительства
- Общие правила охраны труда и безопасности на строительных площадках атомной отрасли
- Правила использования средств индивидуальной защиты
- Правила техники организации пожарной безопасности и медицинского обеспечения



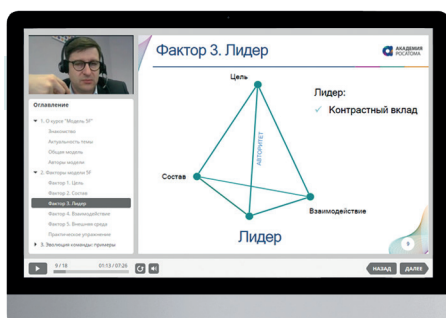
МЕДИАКОНСПЕКТ «МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ 5F»



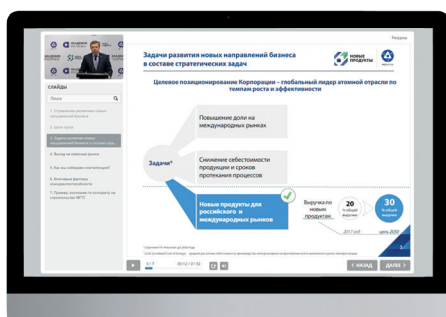
Медиаконспект, разработанный как преворк к тренингам программ кадрового резерва, будет полезен всем руководителям Росатома, которые интересуются темой построения эффективных команд и межфункциональных связей.

Ключевые темы:

- Актуальность модели 5F
- Факторы модели 5F (Цель, Состав, Лидер, Взаимодействие, Внешняя среда)
- Примеры эволюции команды



МЕДИАКОНСПЕКТ «НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСА»



Медиаконспект разработан для участников программ развития «Новые продукты Росатома» и станет вашим пособием для расстановки целей, задач и приоритетов при реализации проектов по развитию новых бизнесов.

Ключевые темы:

- Задачи развития новых направлений бизнеса
- Выход на смежные рынки
- Как мы собираем компетенции?
- Ключевые факторы конкурентоспособности
- Пример: экономия по контракту на строительство МГТС



пройти курс

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



ПОДРОБНОСТИ НА САЙТЕ

