



**РОСЭНЕРГОАТОМ**

ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ДИВИЗИОН РОСАТОМА

# Основы управления персоналом

[www.rosenergoatom.ru](http://www.rosenergoatom.ru)

# В чем проблема

---

- *Начальник смены – РУКОВОДИТЕЛЬ, а не просто ценный сотрудник*
- *Управленческий цикл – важно понимать, что это такое*
- *Работа с персоналом – основная задача руководителя*
- *Нарушение правил = нарушение трудового договора*



# Пять уровней лидеров

---

## **1 – профессиональный сотрудник**

*(умеет организовать свой труд и приносить пользу за счет своих способностей)*

## **2 – ценный член команды**

*(помогает компании достигнуть цели, работая с другими участниками группы)*

## **3 – компетентный менеджер**

*(организует людей для выполнения поставленных задач, рационально распределяя ресурсы)*

## **4 – эффективный руководитель**

*(смотрит вдаль, формулирует будущее компании, последовательно добивается высоких результатов)*

## **РУКОВОДИТЕЛЬ 5 -го УРОВНЯ**



# Руководитель 5-го уровня

Личностные  
качества



Профессио-  
нальная  
воля

- Фанатично предан своему делу и сосредоточен на успехе
- Формирует команду единомышленников, способен вызывать подлинный энтузиазм
- Интеллигентен и очень заботится о своей компании
- Умеет брать ответственность за неудачи на себя
- Человек с высоко развитой духовностью
- По достоинству оценивает заслуги других
- В меру честолюбив
- Помогает преемникам добиваться результатов
- Обладает исключительной целеустремленностью



# Основные управленческие функции

---



- **Руководство** необходимо рассматривать как самостоятельную деятельность, заключающуюся в целенаправленном влиянии на людей, с тем чтобы они работали для достижения целей организации
  - **Коммуникация** (общение, обмен информацией)
- и
- **Принятие решений** - связующие процессы, объединяющие управленческие функции



# Основные управленческие функции

## 1. Планирование

---

- **Где мы находимся в настоящее время?**

*(оценка текущего состояния и реальных возможностей)*

- **Куда мы хотим двигаться?**

*(каковы наши ЦЕЛИ, образ результата)*

- **Как мы собираемся сделать это?**

*(поэтапное планирование с учетом ресурсов)*

- **Сколько у нас времени?**

*(четкие сроки исполнения)*



# Основные управленческие функции

## 1. Планирование



Цель: подготовка на должность ЗГИЭ до 31.12.2019

- Горизонт 2 (3) года

*Получить разрешение РТН и допуск к самостоятельной работе*

- Горизонт 1 год (6 месяцев)

*Пройти подготовку по индивидуальной программе подготовки на должность в установленные сроки*

- Горизонт 1 месяц (1 день):

*Подготовить УК GI о допуске к подготовке в срок до...*

*Разработать индивидуальную программу подготовки в срок до...*

*Изучить документацию р.1 ИПП до 01.10.2017*

...



# Основные управленческие функции

## 2. Организация деятельности



- Люди
- Функциональные обязанности
- Профессионализм и квалификация
- Формирование мотивов и интересов
- Делегирование
- Ограничение / расширение прав
- Ресурсы и риски
- Очередность выполнения работ
- Установление приоритетов
- Алгоритмы принятия решений





# Основные управленческие функции

## 3. Мотивирование

---

**Мотивация** - внутреннее побуждение человека делать что-либо, обусловленное существующими у него потребностями

**Мотивирование** - процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных потребностей (создание внутреннего побуждения к действию)

***Задача руководителя -  
определить потребности и  
создавать условия для их  
удовлетворения  
(при условии хорошей работы!)***



# Позитивное и негативное мотивирование



<b>ПОЗИТИВНОЕ</b> <b>(Показать ценность достижения результата)</b>	<b>НЕГАТИВНОЕ</b> <b>(Показать негативные последствия от недостижения)</b>
<b>Плюсы</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Способствует долговременной мотивации, даже в отсутствии руководителя</li> <li>■ Улучшает общий климат в команде</li> <li>■ Способствует росту результативности</li> <li>■ Способствует ускоренному обучению и развитию</li> <li>■ Способствует принятию ответственности</li> </ul>	<b>Плюсы</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Быстро</li> <li>■ Дешево</li> <li>■ Действенно (при наличии власти)</li> <li>■ Решает проблему неисполнения</li> </ul>
<b>Минусы</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Требуется время на установление доверительных отношений</li> <li>■ Бывает трудно сделать ценность поощрения достаточно индивидуальной (коллективные достижения)</li> <li>■ При использовании материального вознаграждения – дорого</li> </ul>	<b>Минусы</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Низкая результативность</li> <li>■ Нездоровый климат в коллективе</li> <li>■ Необходимость постоянного контроля</li> <li>■ Несамостоятельность исполнителей</li> </ul>
<b>Когда \ для чего применять?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Во всех ситуациях , кроме нарушений правил и дисциплины</li> </ul>	<b>Когда \ для чего применять?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ При нарушении правил и дисциплины</li> <li>■ В ситуациях халатного отношения к работе</li> </ul>
<b>Что делать, чтобы применять эффективно?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ввести измеримые критерии результата</li> <li>■ Вовлечь исполнителя в их формулировку</li> <li>■ Периодически измерять результат и давать об этом знать исполнителю</li> <li>■ Сделать поощрение достаточно индивидуализированным</li> <li>■ Отдавать приоритет нематериальной мотивации</li> </ul>	<b>Что делать, чтобы применять эффективно?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ввести четкие правила</li> <li>■ Вовлечь исполнителя в их формулировку</li> <li>■ Периодически отслеживать соответствие поведения правилам и давать об этом знать исполнителю</li> <li>■ Добиться понимания неотвратимости привлечения к ответственности в случае нарушения правил</li> </ul>

# Что мы делаем не так

---



Применяем административный ресурс, вместо того, чтобы вдохновлять



Выжимаем из сотрудников все соки, не считаясь с их проблемами и особенностями



Держим в напряжении, угрожаем сокращением, увольнением или наказанием



Ждем, что персонал автоматически станет работать лучше, не заинтересованы в его развитии

# Поведение руководителя, снижающее мотивацию

---

- Угрозы и наказания при редких похвалах
- Недостаточная оценка выполненной хорошо работы (ценится мало или не ценится вообще)
- Прилюдная критика
- Персональная критика (переход на личность)
- Поддержание атмосферы страха
- Отсутствие интереса к предложениям и идеям
- “Начальник всегда прав”
- Обращение с подчиненными как с неумными
- Неуважение
- Низкая ценность сотрудников (сотрудники «пешки»)







# Механизмы стимулирования личной и командной результативности

## Разовые выплаты

### Премия за ОВЗ

- ✓ За выполнение внеплановых работ
- ✓ Не > 2 окладов одновременно, и не > 4 окладов за год

### Целевая оперативная премия

- ✓ За выполнение разовых задач
- ✓ До 0,2 оклада

## Единовременные снижения

### ИСН

### Оперативная премия

- ✓ До 100%
- ✓ За производственные упущения (перечень упущений в «Положении об оплате труда работников Кольской АЭС», приложение 1 Коллективного договора)

Обязательно объяснительной работника. наличие записки от



# Как еще можно поощрить

- Развивающая обратная связь
- Публичная похвала
- Представление к наградам различного уровня
- Благодарственное письмо родителям молодых специалистов и молодых работников
- Публикация о любых (даже личных) достижениях, и достижениях детей в разделе «Наши достижения»
- Приоритетное право выбора времени отпуска и путевки в санаторий
- Участие (руководство) важными проектами
- Творческие, нестандартные задачи





# Привлечение к дисциплинарной ответственности

---

## □ Руководитель несет ответственность

за состояние дисциплины среди подчиненных

## □ Особое внимание - своевременному

выявлению и устранению причин и

**УСЛОВИЙ**, вызывающих нарушение дисциплины



## □ Руководитель:

- *Не должен оставлять без воздействия ни одного проступка подчиненного (п. 8.13\*)*
- *Имеет право ограничиться обсуждением проступка или передать на рассмотрение трудовому коллективу, который может применить меры общественного взыскания: товарищеское замечание или общественный выговор*

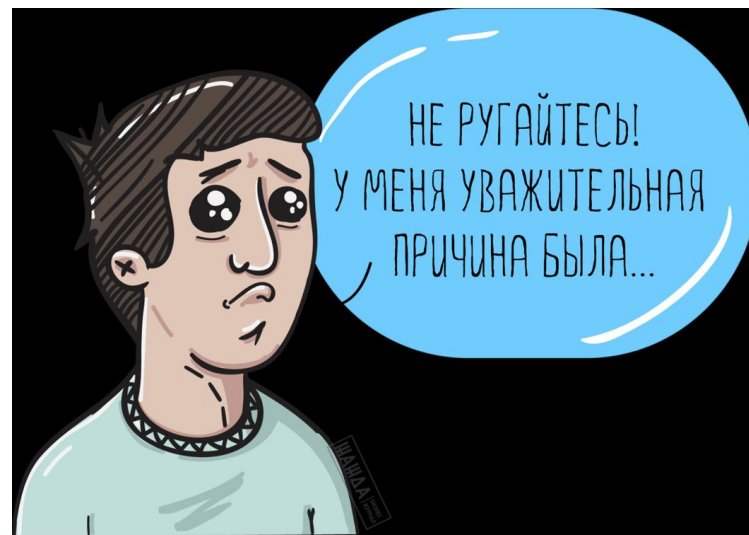
*(п. 8.23)*

# Привлечение к дисциплинарной ответственности

**Дисциплинарный проступок** - виновное, противоправное неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей (нарушение требований законодательства, обязательств по трудовому договору, правил внутреннего трудового распорядка, должностных инструкций, положений, приказов, указаний работодателя, технических правил, правил охраны труда, заданий)

- ✓ **Замечание**
- ✓ **Выговор**
- ✓ **Увольнение по соответствующим основаниям**

[ТК РФ, ст. 193]

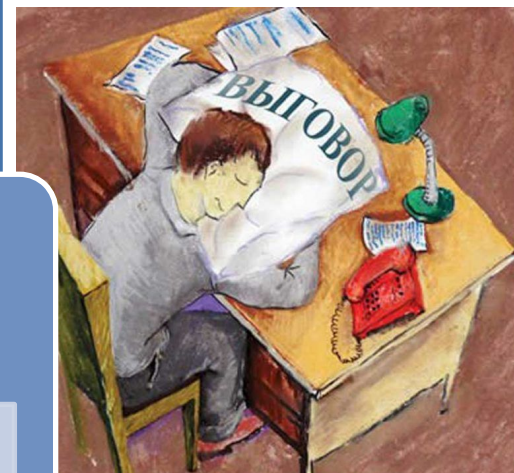


# Привлечение к дисциплинарной ответственности

«Устав о дисциплине работников организаций, эксплуатирующих особо радиационно опасные и ядерно опасные производства и объекты в области использования атомной энергии»

Перечень должностей (профессий) работников эксплуатирующих организаций, в том числе работников непосредственно обеспечивающих безопасность особо радиационно опасных и ядерно опасных объектов в области использования атомной энергии

- Строгий выговор
- Предупреждение о неполном соответствии занимаемой должности или выполняемой работе
- Расторжение трудового договора за однократное совершение одного из нарушений, предусмотренных статьей 61 ФЗ РФ от 21.11.1995 № 170-ФЗ «Об использовании атомной энергии»



# Дисциплинарным поступком признается

(согласно Правилам внутреннего трудового распорядка)

---

- Отказ или уклонение от прохождения м/о
- Отказ от медосвидетельствования
- Использование рабочего времени в личных целях
- Использование компьютерной техники/оргтехники в личных целях
- Самовольное приостановление исполнения трудовых обязанностей
- Опоздание или преждевременный уход с рабочего места
- Самовольное использование дополнительного времени отдыха
- Невыполнение должностных обязанностей и обязанностей, установленных НД



# Фактами грубого нарушения признаются

*(Приказ об усилении ответственности)*

---

- Сознательное неприменение или неполное применение средств индивидуальной защиты при производстве работ и переключений
- Сознательное нарушение требований технологических процессов выполнения работ, должностных и производственных инструкций, требований по безопасному ведению работ, технической эксплуатации и ремонту оборудования, а также правил охраны труда, пожарной безопасности и охраны окружающей среды
- Сознательное неиспользование бланков переключений, программы организации работ и/или рабочих программ при выполнении работ



# Процедура привлечения к дисциплинарной ответственности

---

- Право налагать ДВ в полном объеме - у директора
- Приказы о ДВ готовит ОК (приказы по «личному составу»)
- ДВ применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка
- За каждый дисциплинарный проступок м.б. применено одно ДВ
- ДВ может сочетаться с лишением ИСН, ОП за месяц, годовой премии и другими мерами

## Руководитель обязан:

- запросить (письменно) от работника письменное объяснение
- составить Акт, если письменное объяснение не предоставлено в течение 2-х дней
- разобраться в мотивах и причинах совершенного проступка
- направить служебную записку вышестоящему руководителю с выводами и предложениями (с учетом тяжести и обстоятельств)



# Основные управленческие функции

## 4. Контроль

---

- Установление стандартов: точное определение целей, которые должны быть достигнуты к конкретному сроку

*(план)*

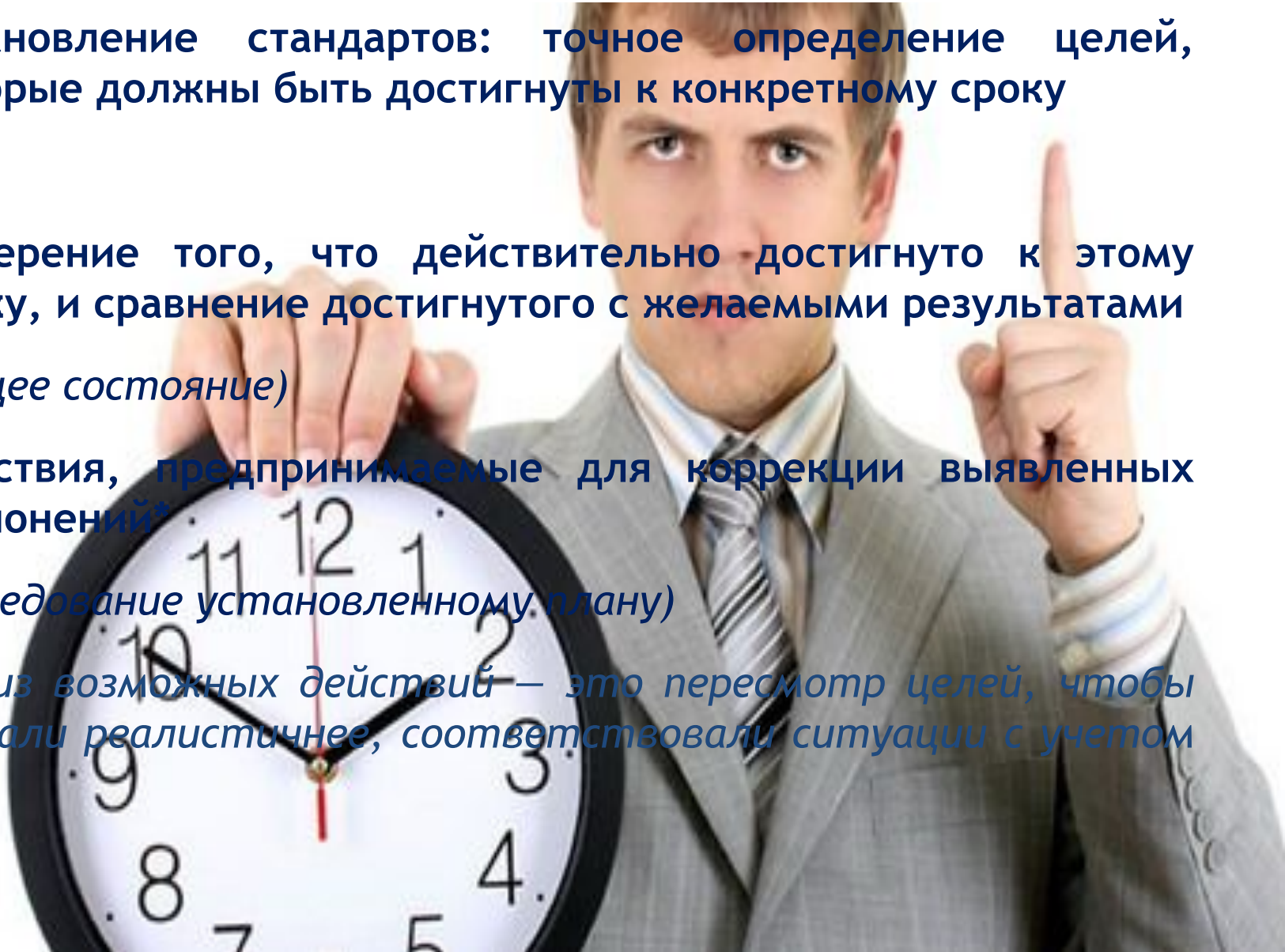
- Измерение того, что действительно достигнуто к этому сроку, и сравнение достигнутого с желаемыми результатами

*(текущее состояние)*

- Действия, предпринимаемые для коррекции выявленных отклонений\*

*(или следование установленному плану)*

*\*Одно из возможных действий – это пересмотр целей, чтобы они стали реалистичнее, соответствовали ситуации с учетом рисков*



# Обратная связь - завтрак чемпионов

- Выбирайте удобное время и место
- Будьте доброжелательны
- Проявляйте уважение
- Демонстрируйте заинтересованность
- Будьте честны и справедливы
- Приводите конкретные примеры
- Избегайте общих оценок
- Проясняйте позицию подчиненного по обсуждаемому вопросу
- Поощряйте готовность работника обсудить удачи и неудачи
- Сосредоточьтесь на том, что может быть изменено
- Поблагодарите за время, которое Вам уделил работник
- Выразите уверенность в том, что совместными усилиями в дальнейшем результат будет намного лучше





# Вовлечение мотивирует людей

- **Расскажите о стратегических планах. Будьте уверены в необходимости изменений**

*Цели сотрудников=цели компании*

- **Позвольте принять участие в разработке планов, программ и установке сроков исполнения**

*Образ результата будет ближе*

- **Хвалите много, часто и сразу**

*Ощущение собственной значимости очень вдохновляет*

- **Предоставляйте больше самостоятельности**

*Люди не хотят работать под Вами, они хотят работать с Вами*

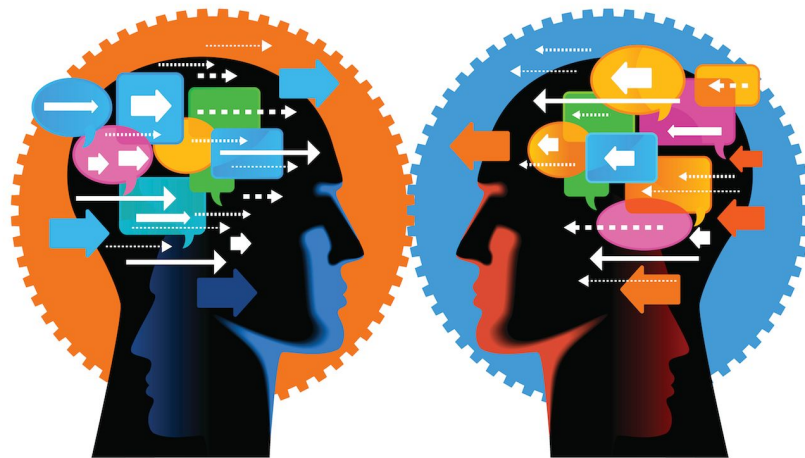
**Создайте ситуацию, в которой работник будет чувствовать личную ответственность за результат**



# Эффективная коммуникация

## КОММУНИКАЦИЯ - ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ

- ✓ Слушать и слышать
- ✓ Краткость и четкость
- ✓ Открытость и честность
- ✓ Доверие и уважение
- ✓ Объективность
- ✓ 3-сторонняя коммуникация



КТО?

ЧТО?

КАК?

КОМУ?

**С КАКИМ ЭФФЕКТОМ?**



# Метод 3-х сторонней коммуникации (трехразовой коммуникации)

## Распоряжение:

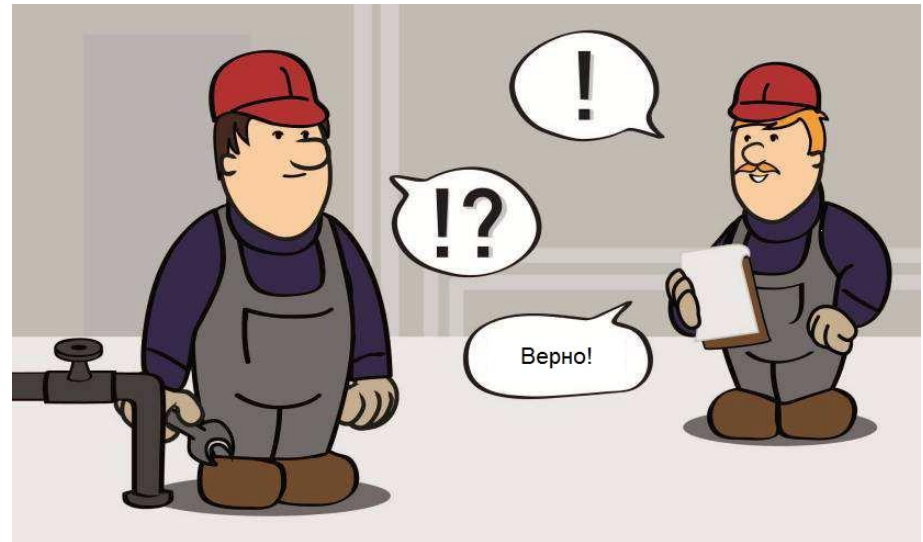
**Я** ставлю задачу/передаю информацию

## Повторение:

**Ты** повторяешь поставленную задачу/переданную информацию своими словами

## Подтверждение:

**Я** подтверждаю правильность понимания тобой того, что я сказал



Обязанность поддерживать эффективность коммуникации лежит на обоих её участниках.

Оправдания в стиле "я не услышал", "я не понял" неприемлемы - это просто попытка снять с себя ответственность за провал в общении



# Принятие правильных решений - основа эффективности руководителя

Большинство принимаемых решений принимаются на основе привычки

*Чтобы повысить качественный уровень принимаемых решений, необходимо изменить собственные привычки*

Все решения подразумевают необходимость выбора

*Выбор конкретного решения должен основываться на четко определенных стратегиях и направлениях действий*

Качественные решения опираются на здравый смысл больше, чем на интеллект

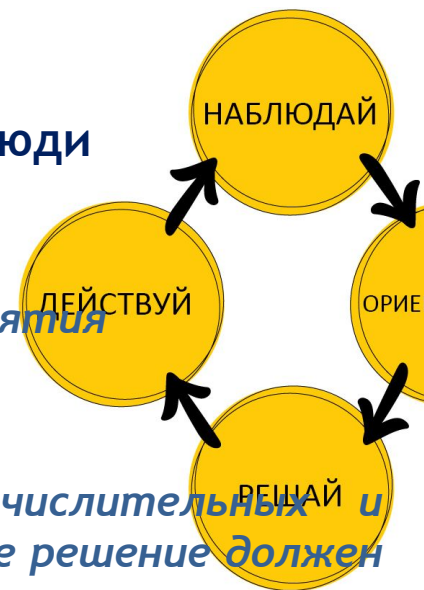
*Использование жизненного опыта*

Наиболее верные и дальновидные решения принимают люди с устоявшейся системой ценностей

*При наличии четко определенных ценностей, вам достаточно сопоставить имеющиеся альтернативы со стандартами принятия решений и выбрать лучшие направления действий*

Решения по-прежнему принимают люди

*Даже существование наиболее точных и сложных вычислительных и информационных систем не меняет того, что окончательное решение должен принять человек*



# Корпоративная культура

- Корпоративная культура – система, состоящая из комплекса правил поведения, символов, ритуалов, традиций и ценностей, принятых в организации, обязательная для всех её работников, разделяемая и исполняемая ими
- Эта система должна функционировать достаточно длительное время, стать привычной для работников, содействовать успешному взаимодействию и согласованным действиям работников и всех уровней управления организации для достижения её целей, и, подтвердив свою состоятельность, передаваться новым работникам как образец исполнения

Что такое корпоративная культура?



# Составляющие корпоративной культуры

---

- представление о миссии (предназначении) организации, ее роли в обществе, основных целях и задачах деятельности;
- **ценностные установки** (понятия о допустимом и недопустимом), сквозь призму которых оцениваются все действия сотрудников;
- модели поведения (варианты реагирования) в различных ситуациях (как обыденных, так и нестандартных);
- стиль руководства организацией (делегирование полномочий, принятие важных решений, обратная связь и пр.);
- действующая система коммуникации (обмен информацией и взаимодействие между структурными подразделениями и сторонними организациями, принятые формы обращения “начальник-подчиненный” и “подчиненный-начальник”);



# Составляющие корпоративной культуры

---

- нормы делового общения между членами коллектива и с клиентами (другими учреждениями, представителями власти, СМИ, широкой общественностью и т. д.);
- пути разрешения конфликтов (внутренних и внешних);
- принятые в организации традиции и обычаи (например, поздравление сотрудников с днем рождения, совместные выезды на природу и т. д.);
- символика организации (логотип, стиль одежды сотрудников и пр.)

Корпоративная культура начинает давать положительные результаты тогда, когда её реально, а не на словах, разделяет и поддерживает большинство работников предприятия

# Миссия

---



ROSATOM

- Миссия Госкорпорации «Росатом» - выполнение государственных задач обороноспособности, ядерной и радиационной безопасности, общественно приемлемое производство атомной электроэнергии и достижение технологического лидерства в глобальном масштабе за счет передовых компетенций в науке об атоме и ядре



РОСЭНЕРГОАТОМ

- Миссия АО «Концерн Росэнергоатом» - обеспечение потребителей электрической и тепловой энергией, произведенной на АЭС Концерна, при гарантированном обеспечении безопасности как высшего приоритета в своей деятельности



РОСЭНЕРГОАТОМ  
ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ДИВИЗИОН РОСАТОМА



# Ценности-поведение-результат



- **Результат** определяется поведением человека. Только определенное поведение приводит к определенному результату
- **Поведение** описывается через компетенции
- **Компетенция** — это совокупность знаний, навыков и личностных качеств, которые проявляются (наблюдаются) в поведении человека
- **Корпоративные компетенции** описывают требуемое поведение сотрудника, которое необходимо для эффективного достижения определенного результата
- **Поведение** определяется ценностями
- **Ценности** — критерии принятия решений человеком. Помогают ему определить, какое поведение выбрать, как вести себя в ситуации неопределенности



# КОРПОРАТИВНАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ, ОСНОВАННАЯ НА ЦЕННОСТЯХ

Ценность	Компетенции, основанные на ценностях
<b>НА ШАГ ВПЕРЕДИ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ставит амбициозные цели. Предупреждает потенциальные проблемы.</li> <li>2. Внедряет лучшие практики, осваивает новые технологии. Работает с "заделом на будущее", который в перспективе обеспечит прогресс.</li> <li>3. Быстро реагирует на изменения. Помогает развиваться и адаптироваться другим.</li> </ol>
<b>ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Лично отвечает за достижение и не достижение результата. Признает ошибки. Не прячется за спины других.</li> <li>5. Всегда выполняет работу на высоком уровне качества</li> <li>6. Требуем от других высокого качества работы, нетерпим к формальному выполнению задач.</li> <li>7. Проявляет лидерскую позицию в критических ситуациях. Обеспечивает контроль над ситуацией. Проявляет волю.</li> <li>8. Оценивает результат своей работы, а не затраченные усилия. Соблюдает сроки. Доводит начатое до конца.</li> </ol>
<b>ЭФФЕКТИВНОСТЬ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Принимает взвешенное решение из нескольких вариантов. Не затягивает принятие решений. Не допускает оговорных действий и шапкозакидательства.</li> <li>10. Достигает максимального результата при эффективном использовании ресурсов. Имеет четкие планы и приоритеты.</li> <li>11. Постоянно вносит улучшения. Повышает эффективность процессов.</li> </ol>
<b>ЕДИНАЯ КОМАНДА</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Принимает решение и действует, руководствуясь общими интересами отрасли. Работает с максимальной отдачей над общими целями.</li> <li>13. Берет ответственность за решение общей проблемы, даже если это выходит за рамки его обязанностей.</li> <li>14. Согласовывает свою работу с коллегами. Договаривается и находит компромиссы. Помогает коллегам.</li> </ol>
<b>УВАЖЕНИЕ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. С уважением относится к мнению и потребностям коллег. Проявляет благодарность</li> <li>16. Внимательно слушает и слышит коллег. Уважительно общается со всеми независимо от статуса и личных симпатий. Контролирует негативные эмоции, вежлив.</li> <li>17. Использует накопленный опыт и знания отрасли. Проявляет уважение к истории и традициям Росатома.</li> </ol>
<b>БЕЗОПАСНОСТЬ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Личным примером демонстрирует необходимость соблюдения правил безопасности.</li> <li>19. Поддерживает мероприятия, направленные на повышение безопасности.</li> <li>20. Устраняет и пресекает нарушения правил. Не приемлет неэтичное поведение.</li> </ol>



# Ожидания руководства от руководителя любого уровня

## РУКОВОДИТЕЛЬ

- Обладает лидерскими качествами, проявляет неоспоримое лидерство в вопросах безопасности
- Подает личный пример и побуждает других работников стремиться к высоким показателям в работе
- Обеспечивает безопасную и благоприятную рабочую обстановку, способствующую эффективной работе подчиненного персонала
- Доступен для рядовых сотрудников, открыт к общению, оказывает поддержку подчиненным в рамках своих полномочий
- Своевременно и полно доносит до подчиненного персонала оперативные и стратегические цели и задачи
- Регулярно предоставляет работникам обратную связь по оценке их работы



# Саморазвитие: ваши ресурсы

---

- ✓ Информационный портал
- ✓ Библиотека ОРП
- ✓ Дистанционное обучение
- ✓ Тренинги по развитию компетенций
- ✓ Профессиональное развитие
- ✓ Проектное развитие
- ✓ Возможности для изучения английского языка
- ✓ Обучение по программам развития кадрового резерва
- ✓ Консультации специалистов (ОРП, ООиОТ, ЮО, ОСР и др.)



***Спасибо за внимание!***

[www.rosenergoatom.ru](http://www.rosenergoatom.ru)