



# «Миссия: Таланты» – 2022. Аналитический отчет по итогам мониторинга развития среды для раскрытия и применения человеческого потенциала в Госкорпорации «Росатом».



# Содержание

«Миссия: Таланты». Управлять развитием и применением потенциала в интересах в интересах сотрудника и компании. ....	5
Возможности для самореализации и профессионального развития .....	15
1. Локус самореализации сотрудников: виды и причины смещений.	
2. Профессиональная мобильность в госкорпорации.	
3. Типы профессиональных траекторий самореализации сотрудников.	
4. «Миссия: Таланты». Ценности раскрытия и применения потенциала, самореализации сотрудников в системе координат руководителей.	
Взаимодействие и партнерство в раскрытии и применении потенциала .....	33
1. Отношение внешней среды к Госкорпорации «Росатом».	
2. Госкорпорация «Росатом» в системе карьерных ожиданий представителей внешней среды.	
3. Оценка лояльности внешней среды и расширение влияния корпорации по целевым аудиториям (текущие и потенциальные партнеры).	
4. Особенности взаимовлияния госкорпорации на молодежь и родителей.	
5. Карьерные ожидания внешней среды.	
6. Ресурсы партнерства территорий присутствия в интересах компании и территорий.	
Управление эффективностью раскрытия и применения потенциала на предприятиях и во внешней среде присутствия Росатома .....	47
1. Внутренние коммуникативные стратегии и информационная среда корпорации.	
• Разрывы в восприятии информационно-коммуникативной среды.	
• Возможность профессионального диалога и самопроявления внутри компании.	
• Запрос на проектную деятельность и сообщества в Росатоме.	
2. Возможности синхронизации запросов сторон в развитии среды для раскрытия и применения потенциала.	
• Типологизация: как измерить лояльность внешней среды к Госкорпорации «Росатом». Раздел для руководителей.	
Команда «Миссия: Таланты». Текущее состояние и проблемы реализации .....	69
Индексы «Миссия: Таланты» для управления процессами раскрытия потенциала человека в Росатоме .....	89
1. Как управлять развитием индекса. Возможности и ограничения.	
2. Почему не рейтинги: административные ловушки.	
3. Идеология комплекса индексов для «Миссия: Таланты».	
4. Значение индексов для «Миссия: Таланты» – 2022.	
5. Формулы расчета индексов для «Миссия: Таланты» и векторы для управления средой «Миссия: Таланты».	
• Индекс 1. Реализации потенциала сотрудников Росатома.	
• Индекс 2. Комфортность среды на территории присутствия Росатома.	
• Индекс 3. Привлекательность Росатома на территории присутствия.	
• Индекс 4. Оценка команды.	



ATOM  
SKILLS

# «Миссия: Таланты». Управлять развитием и применением потенциала в интересах сотрудника и компании.

«Миссия: Таланты» – стратегическая инициатива Государственной корпорации «Росатом», обращенная к каждому из сотрудников и руководителей. Это предложение и возможность применить свой потенциал, раскрыть его с пользой для себя, компании и страны.

Также это обращение к лидерам промышленности, которое заключается в том, чтобы рассматривать человека в качестве главной ценности экономики, инвестировать ресурсы в развитие сотрудников и жителей регионов присутствия.

С 2019 года «Миссия: Таланты» разворачивается на площадках предприятий и регионов присутствия Госкорпорации «Росатом» усилиями команды. Инициатива влияет на развитие среды жизнедеятельности сотрудников, жителей городов, открывает новые возможности для раскрытия и эффективного применения потенциала каждого.

Настоящий аналитический документ обращен к руководителям и представляет собой результат обработки больших данных, полученных в ходе регулярного мониторинга «Миссия: Таланты». Также он включает набор ключевых выводов, рекомендаций и индексов для повышения результативности управленческого анализа и принимаемых решений в сфере развития человеческого потенциала на предприятиях и партнерских территориях Госкорпорации «Росатом».

## О задачах и о формате мониторингового исследования «Миссия: Таланты» – 2022.

Исследование «Миссия: Таланты» разрабатывается и применяется Государственной корпорацией «Росатом» с 2020 года в качестве инструмента для системной рефлексии и оценки процессов и решений, которые призваны обеспечить компании достижения ее амбициозной цели 2030:



# Стать лучшей в раскрытии и в применении кадрового потенциала.

В 2020 году с участием 40 команд на предприятиях Госкорпорации «Росатом» была апробирована первичная модель мониторинга результатов «Миссия: Таланты». Управленческие команды предприятий, приступившие к разработке дорожных карт управления проектом, провели рефлексивную самооценку своей деятельности на основе матрицы полученных показателей.

Главная задача мониторинга состояла в том, чтобы вернуть на предприятиях, приступивших к реализации дорожных карт, процессы осознанного подбора и оценки эффективности инструментов для раскрытия и применения человеческого потенциала на всех этапах кадрового воспроизводства в компании.

В «Миссия: Таланты» определены 4 этапа кадрового воспроизводства:

#### «Юниоры Росатома»:

ранняя профориентация и вовлечение обучающейся молодежи в творческое сотрудничество с Госкорпорацией «Росатом».

#### «Новые кадры»:

подготовка молодых профессионалов в системе среднего профессионального, высшего образования на основе синхронизированных подходов предприятий и образовательных партнеров.

#### «Профессионалы Росатома»:

развитие потенциала сотрудников и расширение возможностей для его эффективного применения в отраслевом пространстве Госкорпорации «Росатом».

#### «Сила поколений»:

активизация задействования возможностей потенциала, опыта и накопленных критически значимых для компании знаний на основе индивидуализированных траекторий развития сотрудников «серебряного возраста».

В 2022 году в числе важнейших задач мониторинга – расширение числа сторонников и наращивание партнерств для реализации и продвижения подходов «Миссия: Таланты» на предприятиях и территориях присутствия Госкорпорации «Росатом».

Опыт, накопленный командами предприятий в ходе реализации дорожных карт, позволил предположить, что результатом мониторинга в 2022 году станет разработка набора индексов среды «Миссия: Таланты» для повышения результативности и эффективности в управлении реализацией стратегической инициативы Госкорпорации.

Инструментарий мониторингового исследования в 2022 году был подобран с учетом новых задач и включал:

- сравнительный анализ реализации дорожных карт «Миссия: Таланты» на основе данных, а также на основе самооценки команд предприятий за 2020–2022 гг.;
- глубинные интервью с представителями ключевых групп и интересантов «Миссия: Таланты» на предприятиях и территориях присутствия;
- анкетный опрос с большими группами представителей предприятий и территорий – внутренней и внешней среды развития человеческого потенциала;
- индекс среды «Миссия: Таланты», который включил в себя разработку комплексных показателей для эффективного управления развитием и применением человеческого потенциала в интересах сотрудников, жителей, компании и страны.

В качестве ключевых респондентов мониторинга были выбраны:

- руководители, члены проектных команд «Миссия: Таланты», сотрудники кадровых служб;
- представители местных и региональных администраций, городских и профессиональных сообществ, образовательных организаций, кружков, секций, лабораторий.

В аналитическую работу мониторинга были вовлечены 1335 человек, включая:

- 24 проектные команды, управляющие реализацией дорожных карт «Миссия: Таланты»;
- 36 респондентов для глубинных интервью (сотрудники предприятий и представители городов присутствия, на основе данных которых были разработаны анкеты для опросов);
- 160 руководителей и 429 сотрудников внутри предприятий в ходе анкетного опроса;
- 710 представителей администраций, партнерских организаций, преподавателей школ, ссузов, вузов, организаций дополнительного образования, школьников, студентов и родителей учащихся.

Комплексный подход к мониторингу в 2022 году позволил применить комбинирование количественных и качественных методов исследования, провести анализ структур взаимосвязи переменных, статистическое обоснование их группы, разработать подход к разработке и представить для применения индекс среды «Миссия: Таланты».

## Как анализировать и применять результаты мониторинга в 2022 году? Почему мониторинг — это не рейтинг, а индексы развития требуют регулярной переоценки в среде?

Структура настоящего аналитического отчета спроектирована так, чтобы руководители и члены проектных команд «Миссия: Таланты» на предприятиях смогли получить быстрый доступ к данным, которые дают комплексное представление о текущих процессах, преимуществах и точках дальнейшего совершенствования управленческих процедур.

При этом структура отчета позволяет глубже понять формулу создания и влияния индексов среды «Миссия: Таланты» (*таблица №1*).

Важно обратить внимание руководителей предприятий и членов проектных команд «Миссия: Таланты», что регулярный мониторинг реализации стратегической инициативы — важная управленческая процедура, необходимая для обеспечения устойчивой во времени результативности и эффективности проекта на уровне отрасли, предприятий, территорий присутствия, сотрудников, жителей.

При этом сверхзадача мониторинга двудеина. Это подтверждают данные 2022 года:

- «перепрошивка» эффективных вертикальных, горизонтальных, сетевых коммуникаций в среде предприятий и на территориях присутствия Госкорпорации «Росатом» для обеспечения быстрого и взаимопонимаемого информационного сигнала;
- накопление данных для выработки, обновления наилучших способов и форматов раскрытия и применения потенциала человека как важнейшей ценностной нормы на предприятии и во внешней среде развития Госкорпорации «Росатом».

Одновременно при проведении мониторингов необходимо предупредить риск перевода получаемых данных в рейтинги, где всегда есть победители и проигравшие, где цели состязания и имиджевого продвижения имеют большее значение, чем рефлексивный анализ источников развития и причин их неэффективного применения.

Среда для раскрытия и применения потенциалом формируется и поддерживается исключительно путем наполнения и поддержания. Нормы, правила, сервисы — это возможности, которые призваны быть открытыми и доступными для ответственного применения сотрудниками и жителями среды Госкорпорации «Росатом».

Мониторинг через годы позволяет увидеть и понять, как устойчиво и результативно работают две стороны этого процесса: наполнение среды и применение созданных возможностей на основе выработанных сторонами правил.

На текущем этапе это возможно на уровне отрасли в целом, а также на уровне самооценки командами дорожных карт.

В перспективе мониторинг призван стать адресным для каждого предприятия и будет учитывать возможности команд «Миссия: Таланты». Также он обеспечит качественные условия для корректного сбора и анализа данных.

В ходе мониторинга в 2022 году выполнение этого требования часто нивелировалось стремлением участников приукрасить показатели и победить в мониторинге, как в оценочном конкурсе.

Результаты и данные, полученные в ходе мониторинга в 2022 году ценны именно тем, что позволили увидеть качественные процессы:

Таблица №1.

Сравнительные параметры для управления инициативой «Миссия: Таланты» на уровне процессов и индексов.

Структура вопросов аналитического доклада	Базовые процессы для управления	Структура индексов среды
Возможности для самореализации и профессионального развития.  Локус самореализации сотрудников: виды и причины смещений.	Создание и расширение доступных возможностей для раскрытия и применения потенциала.	<b>Индекс 1.</b> Реализация потенциала сотрудников Госкорпорации «Росатом».
Управление эффективностью раскрытия и применения потенциала на предприятиях и во внешней среде присутствия Госкорпорации «Росатом».	Применение возможностей самореализации сотрудниками и жителями территорий присутствия.	<b>Индекс 2.</b> Комфортность среды на территории присутствия Госкорпорации «Росатом».  <b>Индекс 3.</b> Привлекательность Госкорпорации «Росатом» на территории присутствия.
Команда «Миссия: Таланты»: текущее состояние и проблемы реализации.	Эффективная деятельность партнерской команды «Миссия: Таланты»: «отрасль – предприятие – территория присутствия».	<b>Индекс 4.</b> Оценка команды «Миссия: Таланты».

- цели и подходы «Миссия: Таланты» приняты предприятиями в качестве значимых для повышения эффективности управления всей системой действий в кадровом воспроизводстве Госкорпорации «Росатом»;
- команды смогли приоритетно осуществить важный разворот к партнерскому взаимодействию с организациями, территориями и лидерами экспертных сообществ по отношению к двум этапам кадрового воспроизводства – «Юниоры Росатома» и «Новые кадры», а также создать общие партнерские ресурсы для развития проекта в регионах;
- развернуты интенсивные процессы апробации инструментов, предложенных отраслевым проектом «Миссия: Таланты» для раскрытия и применения потенциала.

В числе важнейших результатов реализации проекта «Миссия: Таланты» следует отнести и то, что начат интенсивный процесс осознания и оценки полезности и эффективности инструментов «Миссия: Таланты» для взаимодействия с группами сотрудников и жителей адресно с учетом четырех этапов кадрового воспроизводства.

Этот процесс носит постепенный характер и все еще полон противоречий, которые могут быть преодолены только с помощью постоянного внутреннего мониторинга и рефлексивной, экспертной, неадминистративной оценки результативности применения инструментов в интересах различных групп и задач проекта на уровне команд предприятий.

Участники мониторинга смогли разделить инструменты «Миссия: Таланты» по критерию полезности для раскрытия и применения потенциала, выделить универсальные инструменты, что может серьезно повысить эффективность деятельности проектных команд «Миссия: Таланты».

## Инструменты, которые способствуют раскрытию человеческого потенциала от школьника до сотрудника:

- преимущества при поступлении в партнерские учебные заведения;
- родительские собрания;
- школа наставников инженерно-технического творчества для педагогов учебных заведений и сотрудников;
- соглашения о взаимодействии «предприятие – администрация города – учебное заведение»;
- мониторинг и исследование системы дополнительного образования и ранней профориентации в городах присутствия;
- конкурсы и проекты поддержки инициатив наставников и организаций в области инженерно-технического творчества школьников;
- цифровая методическая база программ и проектов в сфере ранней профориентации и развития инженерных компетенций;
- стажировки студентов, новое содержание практик по рабочим и инженерным компетенциям;
- дистанционная экспертиза, обновление программ в колледжах и университетах инженерами предприятий отрасли, экспертами АНО «Корпоративная Академия Росатома»;
- независимая очная экспертиза качества реализации программ обучения инженерами Госкорпорации «Росатом»;
- разработка программ и учебных модулей для реализации в колледжах и университетах инженерами предприятий отрасли и экспертами АНО «Корпоративная Академия Росатома»;
- обучение под руководством наставников Госкорпорации в партнерских учебных заведениях и отраслевых центрах;
- отсроченный трудовой контракт;
- стажировки для преподавателей на предприятиях под наставничеством инженеров Госкорпорации;
- стажировки для руководителей и ведущих преподавателей колледжей и университетов, представителей АНО «Корпоративная Академия Росатома»;
- онлайн-курсы и видеоинструкции для руководителей учебных заведений, преподавателей, HR-менеджеров;
- мониторинг качества подготовки рабочих и инженерных кадров в городах присутствия;
- цифровая методическая база инструментов, решений, программ и проектов в области подготовки инженерных кадров;
- программы российских и международных стажировок отраслевых экспертов по компетенциям;
- социальное и корпоративное волонтерство;
- формирование индивидуальных траекторий профессионального и экспертного развития;
- развитие системы экспертных и производственно-технологических советов по развитию компетенций.

## Инструменты, которые способствуют применению человеческого потенциала:

- лаборатории инженерно-технического творчества;
- развитие сети отраслевых центров компетенций Госкорпорации «Росатом»;
- разработка программ практического обучения и развития под заказ предприятий и дивизионов;
- формирование дорожных карт и стратегий развития рабочих и инженерных компетенций на пять, десять и пятнадцать лет;
- акселерация решений отраслевых экспертов в области подготовки кадров и развития компетенции;
- развитие системы экспертных и производственно-технологических советов по развитию компетенций;
- цифровая база отраслевых и международных практик в области подготовки рабочих и инженерных кадров;
- развитие сети клубных сообществ.
- участие в отраслевых, национальных и международных чемпионатах по методике AtomSkills и WorldSkills;
- участие в выполнении проектов от работодателей;
- практическое обучение рабочих и инженерных кадров у сертифицированных экспертов-наставников отрасли;
- обновление требований к уровню и содержанию компетенций на основе требований Госкорпорации «Росатом» и специфики предприятий.

## Универсальные инструменты для раскрытия и применения потенциала:



Стоит обратить внимание, что в перечне значительно больше представлены инструменты для раскрытия потенциала, чем для применения. Работа по основной должности не фигурирует в списке инструментов в качестве пространства для раскрытия и применения потенциала. Представляется важным внести и этот параметр в число инструментов «Миссия: Таланты» на следующем этапе.

В то же время руководителям имеет смысл посмотреть на приведенный перечень для раскрытия потенциала как на инструменты для его применения.

Но важно передать эти инструменты в руки сотрудникам, которые смогут реализовывать свой накопленный опыт, знания, видение в профессии по отношению к другим: школьникам, студентам, молодым и действующим профессионалам и другим. Также важно, чтобы это реализовывалось и в дополнительных, отчасти новых ролях наставника, тренера, эксперта и преподавателя компетенции, инициатора проекта развития, управляющего проектом и базами знаний и других.

Обращение к этой задаче в ходе работы с настоящим отчетом ждет руководителей неоднократно, так как это отражение важнейшего запроса сотрудников и представителей территорий Росатома на вариативность и разнообразие карьерных траекторий развития.

Решению вышеназванной задачи послужит и представленная информация о разработке и применении индексов среды «Миссия: Таланты». Для повышения результативности и эффективности в управлении человеческим потенциалом в Госкорпорации «Росатом» разработаны формулы для четырех индексов.

**Индекс 1.** Реализации потенциала сотрудников.

**Индекс 2.** Комфортность среды на территории присутствия.

**Индекс 3.** Привлекательность на территории присутствия.

**Индекс 4.** Оценка команды «Миссия: Таланты».

Для руководителей разработанные индексы среды ценны в качестве комплексного инструмента для оценки и управления объектами:

В главе № 6 детально описаны формулы расчета индексов, их ключевые компоненты и значения в 2022 году. С их помощью актуализируются глубинные причинно-следственные связи восприятия управленческих процессов. Так, например, мониторинг в 2022 году показал запрос сотрудников на большее применение проектного коллективного подхода к решению задач развития взамен подходу, который принято называть конкурентным, конкурсным или самозаявительным. Это важное обстоятельство, значение которого повышается в связи с нарастанием объема и масштаба задач «Миссия: Таланты», а также стратегией развития Госкорпорации «Росатом» в условиях высокой неопределенности.

Индексы – это подвижный инструмент, он может изменяться в соответствии с текущими задачами и обнаруженными обстоятельствами. Индексы, полученные в ходе мониторинга в 2022 году, можно назвать нулевым замером.

Их применимость будет повышаться в динамике, когда в рамках следующего мониторинга можно будет сравнить полученные значения с текущим годом, увидеть, по каким компонентам произошло улучшение, а по каким – ухудшение.





## Вывод для применения по итогам аналитического отчета.

Каждый руководитель обнаружит в аналитическом отчете важные факты, цифры и данные, которые отзовутся, совпадут с персональной позицией или, наоборот, вызовут встречные вопросы.

Экспертная команда ученых и исследователей провела настоящее мониторинговое исследование, узнала более тысячи мнений, познакомилась с сотнями «людей Росатома», поучаствовала в дискуссиях и проектных дебатах на площадке Atom Skills-2022, изучила практики совместного проектирования в компании. Команда полагает, что для гармонизации взглядов и подходов руководителей и проектных команд «Миссия: Таланты» на предприятиях необходимо провести локализованные стратегические сессии и рефлексивные обсуждения индексов среды с участием представителей территорий присутствия.

Это позволит преодолеть коммуникационные шероховатости, о которых пойдет речь в отчете, а также поддержать тот высочайший уровень мотивационной готовности и деятельной включенности в работу над «Миссия: Таланты», которые продемонстрировали команды на общей проектной встрече в августе 2022 года.

Но это возможно внедрить только после прочтения настоящего отчета.



# Возможности для самореализации и профессионального развития.

1. Локус самореализации сотрудников: виды и причины смещений.
2. Профессиональная мобильность в Госкорпорации.
3. Типы профессиональных траекторий самореализации сотрудников.
4. «Миссия: Таланты». Ценности раскрытия и применения потенциала, самореализации сотрудников в системе координат руководителей.

# 1

## Локус самореализации сотрудников: виды и причины смещений.

Одним из ключевых вопросов управления большим коллективом в научной и технической сферах является совпадение профессиональной самореализации сотрудников с целями и потребностями предприятия. Если они совпадают, работа является тем местом, где сотрудник чувствует свою востребованность и может реализовать профессиональный потенциал. Как следствие, у предприятия не возникает проблем с кадрами, трудовые коллективы всегда более стабильны и предсказуемы в траекториях устойчивого развития. Если же локус самореализации сотрудников находится вне предприятия, то даже повышение заработной платы не поможет решить проблему с кадрами. Важно отметить, что потребности сотрудников должны адекватно оценивать именно их руководители.

Но результаты опроса показывают, что точки зрения руководителей и сотрудников относительно самореализации значительно расходятся.

Это говорит о том, что руководители не обладают полной информацией для адекватной оценки потребностей сотрудников, которые сконцентрированы на профессиональных процессах и возможностях карьеры, а руководители думают, что их подчиненным интересно наставничество (разница в оценках 19%) и экспертная активность (разница в оценках 16%). Также руководителями переоцениваются потребности сотрудников в социальной работе, общении с коллегами и поисковой деятельности.

Небольшое число позиций, где оценки руководителей и сотрудников совпадают, – это проектная занятость: участие в проектной работе, проектных командах, а также лидерство и создание собственной проектной команды.

Также руководители и сотрудники почти одинаково оценивают необходимость научного нетворкинга.

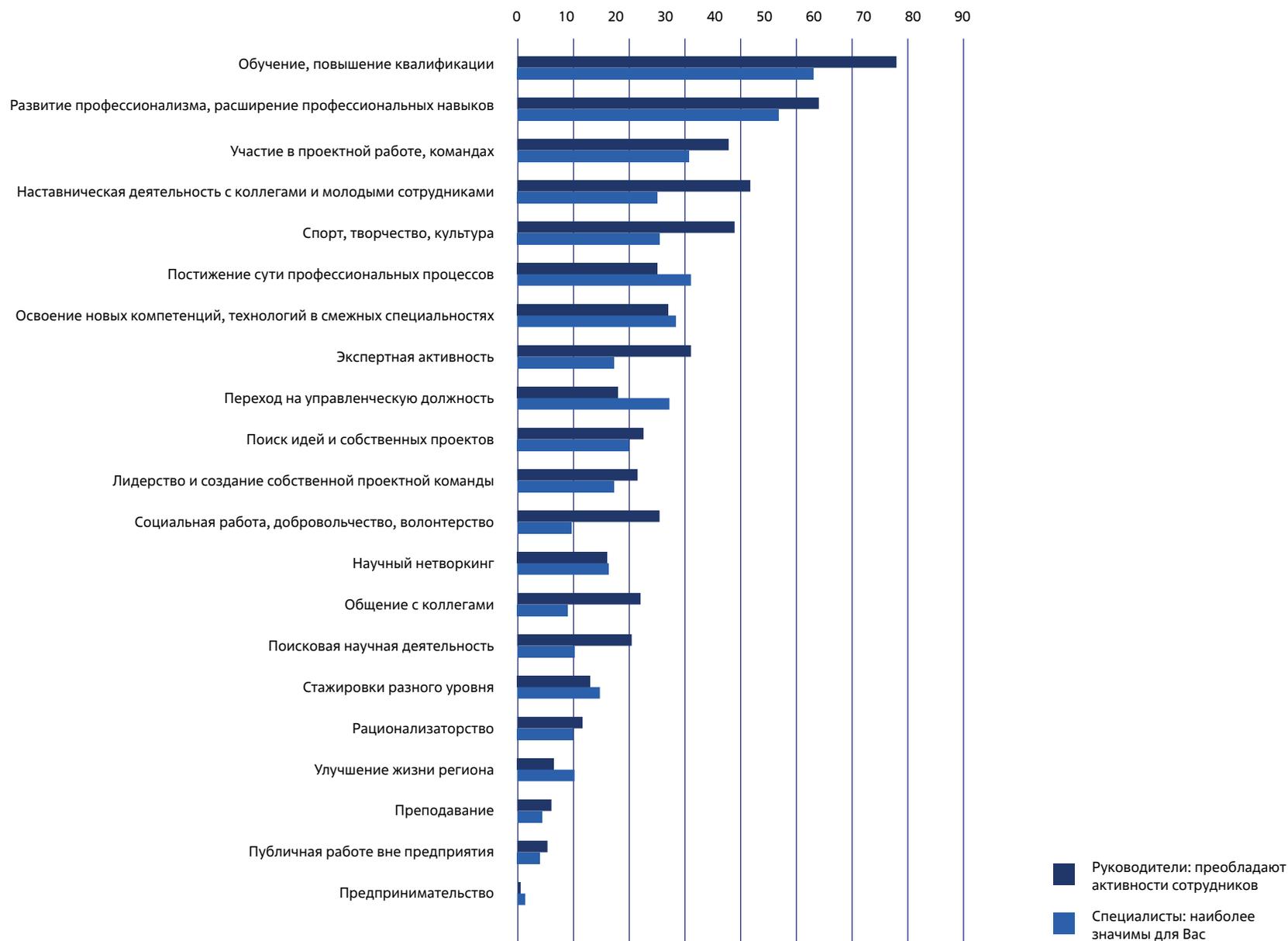
Совпадают и оценки последних, наименее значительных показателей активности, которые набирают менее 15%.

Единственная позиция, по которой оценки сотрудников значимо преобладают над оценками руководителей, – это «переход на управленческую должность». Однако как будет показано в следующем пункте про геомобильность, каналы должностного роста для сотрудников работают не слишком активно, что влияет на смещение интересов сотрудников вне предприятия (это также будет подробно показано в пункте о типах профессиональных траекторий сотрудников).

На [рисунке № 1](#) показано распределение ответов, касающихся потребностей сотрудников в самореализации.

Рисунок №1.

Сравнение видения руководителей о том, какие виды активностей преобладают у сотрудников, и ответы сотрудников, какие активности наиболее значимы для них, %.



С точки зрения проектирования будущих активностей руководители также не угадывают потребности сотрудников. Здесь расхождения еще больше, так как оценки руководителей в основном сильно превышают оценки сотрудников.

По некоторым позициям оценки сотрудников превышают оценки руководителей. Например, в части профессионального роста – это переход на управленческую должность. Выходит, что руководители сильно недооценивают карьерные стремления сотрудников ни в настоящем времени, ни в ожидаемом будущем.

Можно предположить, что на предприятиях не отработаны четкие образы профессиональных траекторий, поэтому в сознании специалистов происходит замещение профессионального роста должностным.

Участие и победа в конкурсах зачастую носит элемент случайности, и побеждает в них небольшая часть сотрудников, а отношение к конкурсам со стороны непосредственных руководителей не всегда положительное. Для остальных сотрудников должны быть разработаны понятные критерии профессиональных этапов, которые достигаются в процессе работы.

Единственная позиция, по которой оценки руководителей и сотрудников совпадают, – это потребность в стажировках. На *рисунке №2* представлено распределение ответов на вопросы о потенциальных потребностях сотрудников.

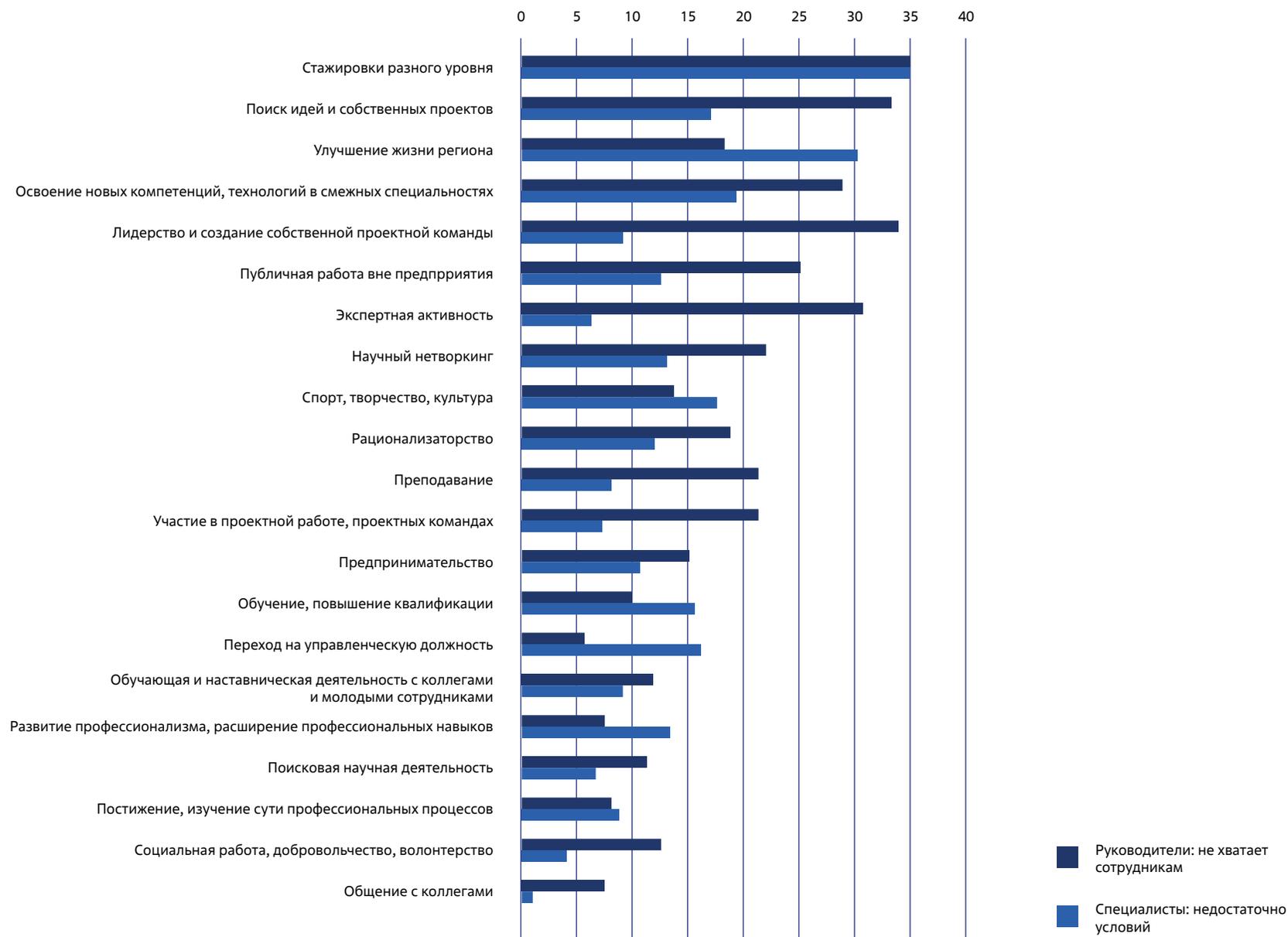
Руководителям задавали вопрос: «Каких активностей для самореализации не хватает сотрудникам на Вашем предприятии?».

Специалисты отвечали на вопрос: «Для реализации каких Ваших интересов Росатомом создается недостаточно условий?»



Рисунок №2.

Сравнение видения руководителей о том, каких видов активностей не хватает сотрудникам, и ответы сотрудников, каких активностей им не хватает, %.



«Мы слышим, что у людей есть желание перевестись на эти должности, а так как их ограниченное количество, то далеко не у всех есть возможность туда попасть. Недовольство связано в первую очередь с этим.

Даже по фокус-группам вовлеченности я не вижу, что у них есть запрос на развитие, а мы его не удовлетворяем.

Скорее есть запрос перейти на другие условия труда, заработать дополнительное материальное обеспечение, выработать льготный стаж и уже уйти потом на пенсию».

# 2

## Профессиональная мобильность в Госкорпорации.

В предыдущем пункте мы зафиксировали неудовлетворенность сотрудников карьерными возможностями и недостаточное внимание руководителей к этому аспекту. Этот вывод подтверждается как в глубинных интервью, так и в других аналитических выкладках по количественным опросам.

Наиболее ярким подтверждением того, что у сотрудников профессиональная мобильность стагнирует (особенно по сравнению с руководителями), является высокая корреляция (статистическая связь) между стажем работы

в должности и общим стажем работы на предприятии (сколько времени специалист находится в той же должности, в которой был при поступлении на предприятии). Коэффициент корреляции между этими показателями составляет целых 0,63, что является высоким значением для социальных показателей. Важно, что у руководителей этот показатель ровно в два раза меньше в связи с тем, что они чаще меняют место работы и для них работают лифты профессиональной мобильности на предприятиях Госкорпорации.

У руководителей наблюдается более активная профессиональная мобильность, чем у сотрудников (коэффициенты корреляций между переменными, отражающими временные параметры, у руководителей в два раза меньше, чем у специалистов).

У специалистов, наоборот, коэффициенты корреляций выше, что говорит о слабой мобильности. Особенно высокая корреляция между показателями «стаж на предприятии» и «стаж в должности».

Таблица № 2.

Корреляции между временными показателями – для руководителей\*.

Коэффициент корреляции Пирсон	Возраст	Стаж на предприятии	Стаж в должности
Возраст	1	0,48	0,36
Стаж на предприятии	0,48	1	0,34
Стаж в должности	0,36	0,34	1

Таблица №3.

Корреляции между временными показателями – для специалистов\*.

Коэффициент корреляции Пирсон	Возраст	Стаж на предприятии	Стаж в должности
Возраст	1	0,59	0,50
Стаж на предприятии	0,59	1	0,63
Стаж в должности	0,50	0,63	1

\*Корреляция значительна на уровне 0,01 (двусторонняя)

Рисунок №2.

Распределение образования в зависимости от возраста, опрос руководителей, %.

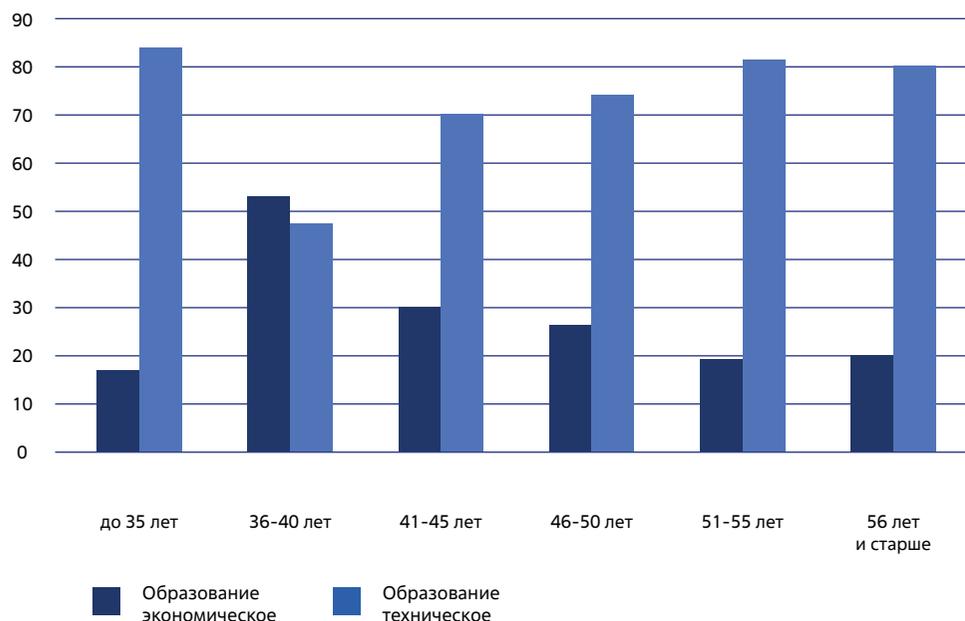
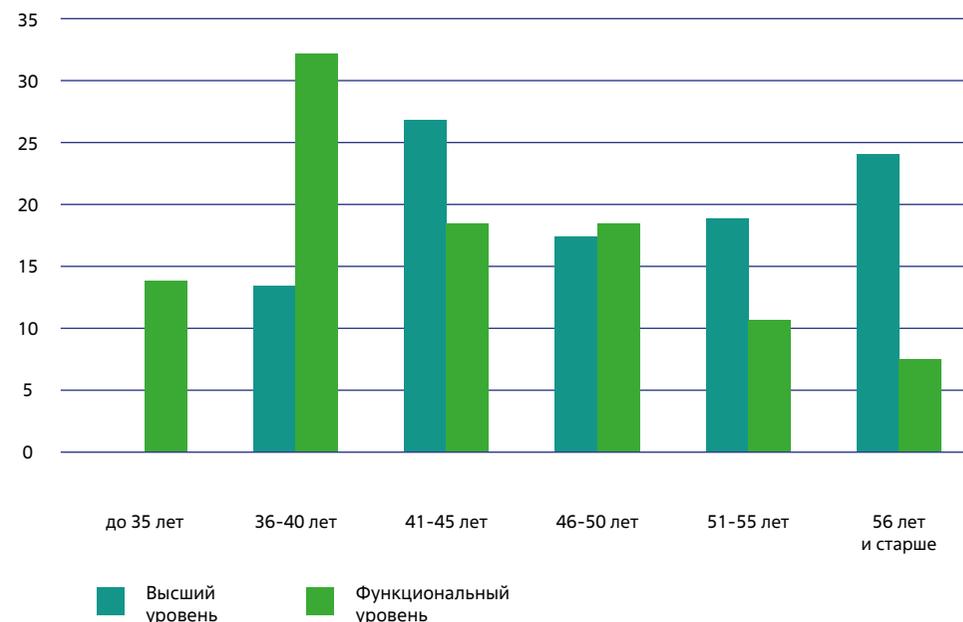


Рисунок №3.

Распределение управленческого уровня в зависимости от возраста, опрос руководителей, %.



## Особенности профмобильности у руководителей.

Исследование показывает неравномерный прирост управленческих кадров на предприятиях Госкорпорации «Росатом», что потенциально может нести проблемы для развития предприятий и корпорации в целом.

Четко выделяемые этапы управленческих волн соответствуют историческим этапам развития бизнеса в России. Каждый из этих этапов формирует свою систему ценностей, мировоззрений, целеполагания разных поколений.

В случае Госкорпорации явно выделяются три поколения управленцев:

- старшее поколение «технарей» (носители коллективных ценностей, представители советской инженерной школы с пониманием фундаментальных технических процессов). Преимущественно высший функциональный уровень;
- среднее поколение «экономистов» (приоритетен финансовый подход, индивидуализм, знание технической базы вторично). Преимущественно средний функциональный уровень;
- молодое поколение «технарей» (потребность в самореализации, ориентация на высокий доход, дефицит инженерных кадров понижает планку отбора).

Наглядно виден разрыв поколений по техническому образованию и возрасту. В этом случае поощряемая система наставничества является верным направлением.

Выпадает среднее поколение 36-40 лет, которое взяло на себя все гуманитарные функции. Вполне вероятно, что из-за этого и наблюдаются определенные управленческие проблемы на предприятиях.

Это же поколение 36-40 лет, с преобладающим экономическим образованием, выполняет посреднические функции. Они являются точкой разрыва между высшим руководством, преимущественно, с техническим образованием, и молодежью с техническим образованием.

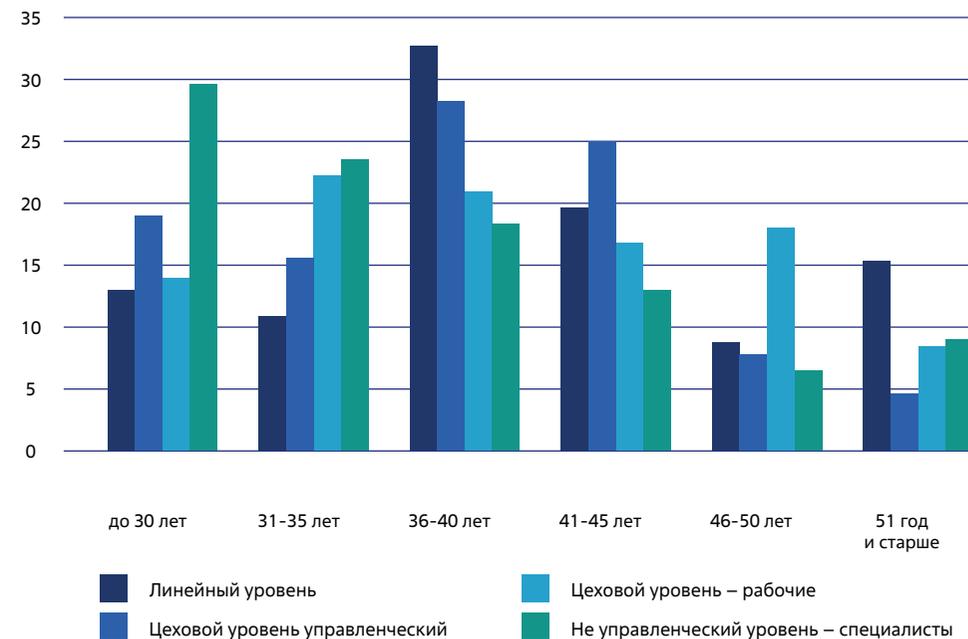
Таблица №4.

Распределение стажа в должности в зависимости от стажа на предприятии, %.

Стаж на предприятии	Стаж в должности					Всего
	до 1 года	от 1 до 3 лет	от 3 до 5 лет	от 5 до 10 лет	10 лет и более	
до 3 лет	39,3	57,1	0,0	3,6	0,0	100
от 3 до 5 лет	15,4	23,1	53,8	5,1	2,6	100
от 5 до 10 лет	8,1	20,9	30,2	38,4	2,3	100
от 10 до 15 лет	9,1	10,9	38,2	25,5	16,4	100
от 15 до 20 лет	5,5	12,7	14,5	27,3	40,0	100
20 лет и более	2,0	6,0	8,0	28,0	56,0	100
Всего	12,9	22,0	23,5	23,5	18,2	100

Рисунок №4.

Распределение стажа в должности в зависимости от стажа на предприятии, %.



### Особенности профмобильности у сотрудников.

В таблице показан эффект низкой профессиональной мобильности у сотрудников – фактически заполнена главная диагональ. Этот эффект описывался выше при обсуждении высокой корреляции у сотрудников (в отличие от руководителей).

В схеме также показаны разрывы среди специалистов: у специалистов старше 36 лет преобладают линейный и цеховой уровни, а специалистами не управленческого уровня являются люди до 36 лет. Это демонстрирует очередной квалификационный разрыв.

DIGITAL  
SKILLS

worldskills  
Russia



# 3

## Типы профессиональных траекторий самореализации сотрудников.

Линейный анализ распределений предпочтительных траекторий развития покажет только общее сходство для всех опрошенных групп: руководителей, сотрудников и внешней среды. Поэтому такого анализа недостаточно для того, чтобы понять, как выстраиваются карьерные предпочтения внутри каждой группы. Структуру внутренних связей между переменными покажет факторный анализ в [таблице №5](#).

*Таблица №5.*

Карьерные траектории, предпочтительные для разных категорий опрошенных в процентах.

№	Траектория развития	Руководители, %	Специалисты, %	Внешняя среда, %
1	Профессиональный рост	60,0	69,9	65,6
2	Экспертное развитие	48,1	38,0	22,8
3	Управленческий рост	50,0	43,6	26,7
4	Научное развитие	18,8	18,4	23,9
5	Социальная и общественная активности	23,8	22,2	26,9
6	Предпринимательство	3,1	3,8	10,1
7	Меня все устраивает	10,6	6,4	12,4
8	Затрудняюсь ответить	1,9	4,1	6,1
	ВСЕГО	216,3	206,4	194,5

Факторный анализ – статистический метод анализа, который позволяет визуализировать структуру переменных (характеристик исследуемой совокупности).

Таблица №6.

Результаты факторного анализа карьерных предпочтений руководителей: факторные нагрузки\*.

№	Предпочтительная траектория развития	Фактор 1	Фактор 2
		«Общественно-управленческий»	«Научно-производственный»
1	Профессиональный рост	0,595	0,456
2	Экспертное развитие	—	0,670
3	Управленческий рост	0,793	—
4	Научное развитие	—	0,755
5	Социальная и общественная активности	0,569	-0,133
6	Предпринимательство	0,359	—

\*Метод экстракции: анализ основных компонентов. Метод вращения: варимакс с нормализацией Кайзера.

Вращение сходилось за 3 итерации.

## Факторный анализ для руководителей.

Этот вопрос является важнейшим с точки зрения дальнейшего анализа. Он позволяет выделить ключевые группы с принципиально разными траекториями развития и пересечь их с другими вопросами. При выборе траекторий развития формально лидируют три группы: профессиональный рост (60%), экспертное развитие (48,1%), управленческий рост (50%).

Однако факторный анализ\* показывает, что существуют две непересекающиеся траектории.

**Первый фактор** (назовем его «общественно-управленческий») включает в себя следующую группу приоритетных траекторий развития:

- управленческий рост;
- социальная и общественная активность;
- предпринимательство.

**Второй фактор** (назовем его «научно-производственный») включает в себя следующую группу приоритетных траекторий развития:

- экспертное развитие;
- научное развитие.

Вариант «Профессиональный рост» выбирают обе траектории как базис, но дальнейшие векторы развития расходятся.

Факторные нагрузки, подтверждающие наши выводы, показаны в [таблице №6](#). Обратим внимание, что нагрузки, соответствующие каждому фактору, не пересекаются между собой (кроме профессионального роста), а нагрузка на траекторию «социальная и общественная активность» в «научно-производственном» факторе является отрицательной. Это говорит о том, что такая активность является неприемлемой для выбравших научную и экспертную траектории.

Таблица №7.

Результаты факторного анализа карьерных предпочтений сотрудников: факторные нагрузки\*.

№	Предпочтительная траектория развития	Фактор 1	Фактор 2
		«Общественно-управленческий»	«Научно-производственный»
1	Профессиональный рост	—	<b>0,492</b>
2	Экспертное развитие	<b>0,735</b>	—
3	Управленческий рост	<b>0,525</b>	—
4	Научное развитие	<b>0,677</b>	—
5	Социальная и общественная активности	—	<b>0,740</b>
6	Предпринимательство	—	<b>0,554</b>

\*Метод экстракции: анализ основных компонентов. Метод вращения: варимакс с нормализацией Кайзера.

Вращение сходилось за 3 итерации.

### Факторный анализ для сотрудников.

Для сотрудников профессиональный рост присутствует только в одном факторе: профессионально-предпринимательском. Сотрудники сочетают его с проектированием дальнейшей предпринимательской активности, которая, очевидно, будет находиться вне предприятия.

Сотрудники видят возможности роста внутри предприятия через экспертно-управленческий фактор, который включает в себя экспертное развитие, управленческий рост, научное развитие (заметим, профессиональный рост сюда не входит). Данные представлены в [таблице №7](#).

«У нас есть научные конференции, где активно привлекаются наши так называемые профессионалы. Стоит отметить, что они являются наставниками для студентов, практикантов, дипломников. Это огромная нагрузка для них. Никто не снимал с них основную деятельность. Люди зачастую вынуждены оставаться в нерабочее время, выходить в выходные дни не потому, что они не справляются, а потому что объемы работ очень большие и сроки достаточно сжатые. Скажем так, чем дальше человек растет как профессионал, тем больше он растет как управленец, тем меньше у него рабочего свободного времени».

## Почему факторный анализ в мониторинге «Миссия: Таланты» имеет значение для руководителей?

Он позволяет увидеть несовпадения в возможностях и вариативности карьерного развития руководителей и сотрудников, требует от руководящего звена постановки задач по созданию разнообразных форматов задействования, применения потенциала (больше всего от зрелых сотрудников среднего возраста и старше).

Определенная консервативность в развитии сотрудников на предприятии стимулирует их на поиск альтернативных форм и вариантов развития, в том числе предпринимательского, но уже за пределами предприятия.

### Факт

Производственное наставничество на предприятиях в Германии и выполнение опытными мастерами функций обучения молодежи рассматривается в качестве инструмента развития альтернативной карьеры для эффективных профессионалов с 10-летним стажем и выше, в том числе по отношению к тем, кто испытывает определенную усталость от профессиональной рутины.

«У нас есть производственная система Росатома. Устраиваются конкурсы лучших рационализаторских предложений, дальше определенные денежные премии со стороны предприятия. Есть конкурс «Золотые руки», где человек может себя проявить, и соответственно, у него есть денежные поощрения».





## «Миссия: Таланты»: ценности раскрытия и применения потенциала, самореализации сотрудников в системе координат руководителей.

Глубинные интервью показывают, что на предприятиях сложился уведомительный подход к раскрытию и применению талантов.

Сотрудников информируют о текущих конкурсах, событиях, курсах, и желающие могут заявить о своем участии.

В то же время выявление потенциала сотрудников в повседневной работе, ведение баз данных по развитию их компетенций не являются распространенной практикой.

Руководители с высокой степенью открытости и рефлексивности воспринимают миссию раскрытия и применения потенциала, а также самореализации сотрудников компании в качестве собственной ценности.

- Они обращают внимание, что «Миссия: Таланты» на текущем этапе становления оказалась доступной для инициативных людей.
- Сожалеют, что талантливые специалисты, вовлеченные непосредственно в производственный процесс, остаются не у дел.

Необходимо вывести талантливых и слишком скромных людей «из тени»: у них нет большого количества времени, чтобы участвовать в общественной-карьерной активности.

- Выделяют ключевые векторы отношения к работе с сотрудниками, которые объединяют и ключевые идеи доклада «Массовая уникальность. Глобальный вызов в борьбе за таланты»\*, с которого стартовала «Миссия: Таланты» в 2019 году и собственные ценностные выводы управленческого сообщества Госкорпорации «Росатом»:
- ориентация на сотрудника;
- реализация, востребованность, открытые возможности;
- ответственность.

Руководители предприятий нацелены и на людей, и на достижение результата. Считают, что необходима эффективная система притока, оценки потенциала и адекватной загрузки, соответствующей квалификации, компетенциям и мотивации сотрудников на разных этапах их карьерного развития в компании.

В подтверждение осознанности отношения руководителей к задачам «Миссия: Таланты» в настоящем докладе приведены группы открытых ответов руководителей на вопрос: «Что для Вас значит "применить потенциал сотрудника на предприятии"?»

## Группировки ответов руководителей.



Приведены цитаты.

### **Ориентация на сотрудника:**

- «В профессиональном развитии сотрудника ориентироваться на его набор компетенций, способностей, навыков»;
- «Выполняемая работа должна соответствовать квалификации и требовать постоянного развития для сохранения позиций и карьерного роста»;
- «Грамотно оценивать и назначать на соответствующее место работы».

### **Реализация:**

- «Возможность изменения карьерной траектории»;
- «Возможность реализации знаний и компетенций»;
- «Развитие мягких компетенций».

### **Создание среды:**

- «Для меня это означает создание такой профессиональной среды для каждого работника, в которой ему комфортно и где он способен реализовывать наиболее сильные качества»;
- «Использовать сильные стороны сотрудников, создавать возможность достижения успеха»;

### **Востребованность, возможности:**

- «Возможность реализовать себя в проектах предприятия, быть востребованным»;
- «Дать ему возможность чувствовать его значимость и необходимость»;
- «Дать им все возможности — программы, инструменты, знания, чтобы они смогли воплотить все самые инновационные идеи в реальность, знать сильные стороны своего персонала, чтобы применять их там, где требуется».

### **Ответственность:**

- «Дать раскрыть и развить свои сильные компетенции, дать понять, что он отвечает за результат, но нужно внимательно анализировать, чтобы возможности сотрудника позволяли ему выполнить поставленные задачи».

### **Эффективность использования человеческих ресурсов:**

- «Добиваться требуемого результата при минимальных затратах человеческих ресурсов»;
- «Достижение бизнес-показателей»;
- «Улучшать благосостояние сотрудника за счёт эффективного использования его знаний, умений».

### **Поощрять инициативу и самостоятельность:**

- «Сделать так, чтобы он проявлял инициативу и не боялся ее проявлять».



#### **Эффективность применения:**

- «Достижение главной цели с минимальными затратами, а также попутное определение новых целей, задач и путей решения»;
- «Достижение целей стратегии наиболее коротким путем».

#### **Тимбилдинг:**

- «Если у сотрудника проявляются лидерские качества, необходимо их развивать»;
- «Участие в интересных проектах, тренингах».

#### **Доразвитие сотрудника:**

- «Использование знаний и навыков работника (имеющихся или приобретенных)»;
- «Выявление сильных и слабых сторон работника, возможность развития в нужном направлении, ротация работников при необходимости».

#### **Ориентация на результат:**

- «Выполнение целей и задач, стоящих перед предприятием»;
- «Достижение высоких целевых показателей»;

- «Завершить проект, довести начатое дело до конца, убрать мешающие препятствия на пути решения задач»;
- «Использовать современные и даже рискованные варианты решения поставленных задач».

# Сварочные технологии



## СВАРОЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

# Взаимодействие и партнерство в раскрытии и применении потенциала.

1. Отношение внешней среды к Госкорпорации «Росатом».
2. Госкорпорация «Росатом» в системе карьерных ожиданий представителей внешней среды.
3. Оценка лояльности внешней среды и расширение влияния корпорации по целевым аудиториям (текущие и потенциальные партнеры).
4. Особенности взаимовлияния Госкорпорации на молодежь и родителей.
5. Карьерные ожидания внешней среды.
6. Ресурсы партнерства территорий присутствия в интересах компании и территорий.

# 1

## Отношение внешней среды (территорий присутствия) к Госкорпорации «Росатом».

Одна из целей «Миссии: Таланты» – расширение партнерств: лидеров проекта, проектных команд предприятий, территорий присутствия в создании среды для раскрытия и применения талантов.

Партнерство – это ценность и один из важнейших ресурсов, при помощи которых сама «Миссия: Таланты» обрела свое место в череде стратегических инициатив Государственной корпорации «Росатом».

Росатом с партнерами заинтересован в наполнении среды решениями, сервисами и предложениями для развития талантов сотрудников и жителей, а также для обеспечения устойчивых эффектов благоприятствования целям развития людей, компании и городов.

Как на текущем этапе воспринимают себя и Росатом представители территорий присутствия Госкорпорации? Кем они являются больше:

- адресатами;
- благополучателями;
- соорганизаторами среды «Миссия: Таланты».

В мониторинге «Миссия: Таланты» приняли участие:

- сотрудники школ, преподаватели, директора и руководители;
- сотрудники организаций дополнительного образования;
- сотрудники колледжей;
- сотрудники вузов: преподаватели, руководители;
- представители других организаций.

Факты и тенденции, проявленные в ходе широкого диалога, позволяют увидеть реальную оценку результативности во взаимодействии с внешней средой, выработать оптимальную стратегию партнерства.

Представители внешней среды:

- оценивают возможности среды для раскрытия потенциала сотрудников на уровне 4,25 балла из 5 возможных;
- рассматривают Госкорпорацию в качестве значимого партнера для создания среды, раскрытия и применения потенциала жителей;
- оценивают значимость присутствия Росатома для развития территории по пятибалльной шкале на 4,62 балла;
- считают, что на территории присутствия у Госкорпорации нет крупных конкурентов за таланты из 100% – 35,3% респондентов.

**67,1% респондентов указывают, что Росатом позитивно влияет на развитие территории.**



  
**КАРАКУРИ**  
ИНЖЕНЕРНОЕ  
МЫШЛЕНИЕ

# 2

## Росатом в системе карьерных ожиданий представителей внешней среды.

### 4,11 балла – оценка соответствия Росатома карьерным ожиданиям жителей.

Для представителей территорий Госкорпорация – высокозначимый работодатель.

20% респондентов затруднились оценить возможности, предоставляемые Росатомом для собственной карьеры.

Одна из причин – недостаток информации о развитии карьеры в Госкорпорации.

Также картина восприятия Госкорпорации партнерскими организациями на территориях присутствия отличается серьезными разрывами (*таблица №8*).

- Наиболее высоко оценивают Росатом сотрудники вузов, с большим отрывом от остальных респондентов.
- Самая низкая внешняя оценка Госкорпорации у сотрудников колледжей.

Внешняя оценка, данная представителями территорий, демонстрирует несоответствие и несбалансированность в обеспечении приоритетов, которые заявлены командами предприятий в дорожных картах «Миссия: Таланты» в части настройки кадрового партнерства Росатома с системой среднего профессионального образования.

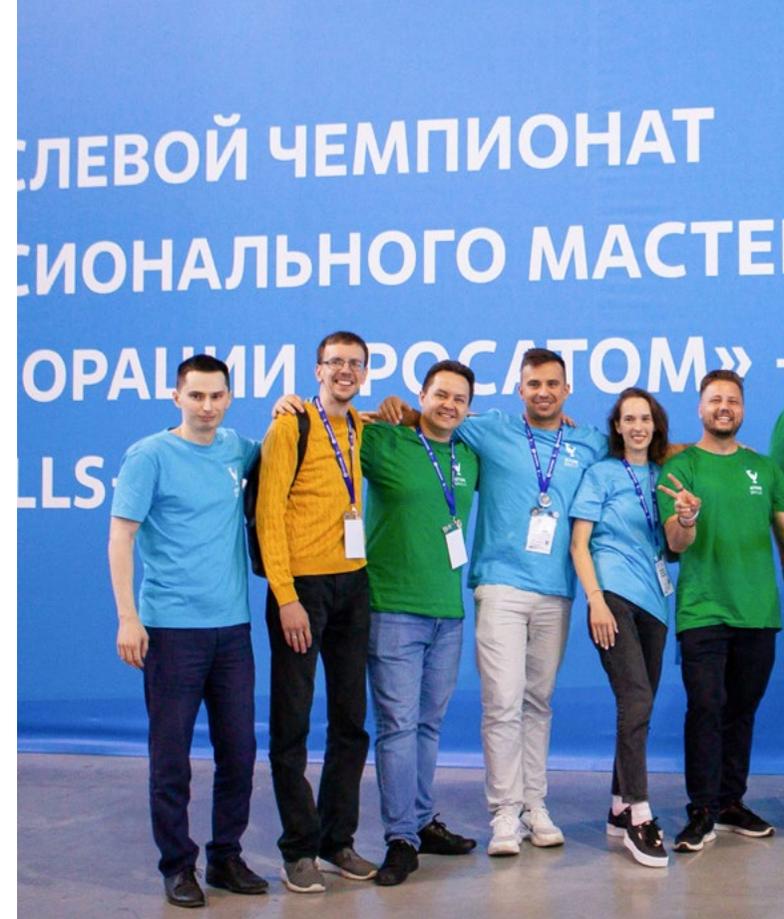


Таблица №8.

Оценка представителями территорий влияния Росатома на развитие территории (от 1 до 5, где 5 – максимально высокий балл).

№	Параметры оценки	Сотрудники школ	Сотрудники колледжей	Сотрудники вузов	Партнеры Росатома
1	Насколько полно Росатом способствует раскрытию потенциала своих сотрудников?	4,19	3,94	4,54	4,11
2	Значимость присутствия Росатома для развития Вашей территории?	4,59	4,40	4,83	4,50
3	Насколько работа на предприятии Росатома соответствует Вашим представлениям о карьере и своем развитии?	3,92	3,72	4,24	3,75
4	Насколько важно для Вас в будущем взаимодействовать с Росатомом?	4,23	4,21	4,60	4,60
5	Средняя оценка	4,23	4,06	4,55	4,24



Разрыв в позициях представителей двух главных для кадрового притока ступеней образования, среднего профессионального и высшего, является важным поводом для управленческого анализа.

Структура подготовки кадров в России стремительно видоизменяется с выраженным приоритетом в сторону развития высокотехнологичного среднего профобразования.

Госкорпорация «Росатом» входит в число лидеров Федерального проекта «Профессионалитет» и обладает преимущественными возможностями для построения системной траектории возвращения новых поколений атомщиков с высокой технологической квалификацией — от уровня СПО к уровню инженерного университетского образования в интересах отрасли и городов.

Руководителям предприятий, территориям присутствия Росатома с участием НИЯУ МИФИ следует более активно формировать объединенные экспертные команды для управления синхронизацией запросов бизнеса, сотрудников и молодежи, а также для выработки сквозных программ кадровой подготовки: от предприятия — к СПО, а через университет — в отрасль.

Стоит обратить внимание и на особенности в восприятии Росатома различными возрастными группами населения. Наиболее высокие оценки значимости присутствия корпорации в регионах, важности карьеры в Росатоме дают:

- молодежь в возрасте 18–25 лет;
- старшие респонденты от 50 лет.

# 46 лет

**Возраст жителей, для которых наиболее важно взаимодействовать с Росатомом в карьере.**

Эта тенденция прослеживалась в ходе интервью. Люди старшего возраста видят в большой государственной корпорации надежного партнера, готового обеспечить благоприятное и стабильное будущее их детям.

Важные данные для понимания общей картины информированности представителей внешней среды о карьере и качестве жизни в городах Росатома дают ответы о доходности работы в Госкорпорации:

24% респондентов не согласны с тем, что в городах можно получать высокий доход, и с тем, что в них есть возможности для карьеры и профессионального роста.

При этом заработные платы представители внешней среды оценивают намного ниже, чем руководители (на 30%) и специалисты (на 25%) предприятий Росатома.

## На что стоит обратить внимание руководителям?



1. На вектор «старения» жителей как потенциальных сотрудников для предприятий. Этому фактору в дорожных картах «Миссия: Таланты» предприятий не уделено большого внимания.

Стоит проводить в городах присутствия компании целевое изучение потенциала трудовых ресурсов и проектировать адресные стратегии управления талантами для разных возрастных групп населения и сотрудников.

2. На достаточность и сбалансированность информирования сотрудников внутри компании и на территориях ее присутствия для формирования максимального насыщенного детализированного понимания, применения обеими сторонами возможностей карьерного развития в Госкорпорации.

# 3

## Оценка лояльности внешней среды и расширение влияния корпорации по целевым аудиториям (текущие и потенциальные партнеры).

**42% жителей территорий присутствия ощущают на себе социальную поддержку со стороны Росатома.**

**39% респондентов затрудняются отвечать на вопрос о социальной роли Росатома для жителей.**

В большинстве своем представители территорий выбирают для описания Росатома характеристики, представляющие компанию в качестве социального миссионера:

- на 4,19 баллов оценены параметры «доброжелательность», «надежность»;
- на 4,16 баллов – «ориентированность на результат»;
- на 4,11 баллов – «помощь образовательным организациям».

Таблица №9.

Характеристики предприятия представителями внешней среды (от 1 до 5, где 5 – максимально высокий балл).

№	Характеристики предприятия	Среднее
1	Открытость	4,03
2	Поддержка	4,03
3	Доброжелательность	4,19
4	Доступность возможностей для всех групп: от детей до граждан «серебряного возраста»	3,99
5	Надежность	4,19
6	Сервисность и технологичность	4,05
7	Ориентированность на результаты	4,16
8	Учет запросов сотрудников и жителей	3,88
9	Помощь образовательным организациям	4,11
10	Помощь центрам развития молодежи	4,10
11	Информирование о возможностях развития на предприятии и в среде	4,00
12	Достойный уровень оплаты труда	3,87
13	Устойчивая карьерная перспектива	4,00
14	Защищенны здоровье и старость	3,78
15	Инновационность и развитие	4,08



Суммируя, стоит подчеркнуть:

- направления взаимодействия Росатома и города выше оценивают представители образовательных организаций — учащиеся и сотрудники вузов;
- есть заметные групповые различия и по возрасту, и по уровню образования: выше ставят оценки молодежь в возрасте 18-25 лет и люди 46-50 лет, а также респонденты со средним уровнем образования;
- Росатом достаточно привлекателен для новых кадров — молодежи и студентов — в качестве партнера для профессионального развития. Как реальный работодатель на территориях присутствия Росатом представляет интерес для представителей старшего поколения.

## Руководителям и проектным командам «Миссия: Таланты.»



- Стоит проводить сравнительный анализ возрастной структуры населения и его карьерных предпочтений, а также возможностей на территориях присутствия.
- Вырабатывать четкие конструктивные сигналы сотрудникам и жителям приоритетных кадровых групп: молодежи, лицам старше 46 лет и «серебряного возраста» о возможностях взаимодействия и поддержки, которыми компания располагает.

# 4

## Особенности влияния Госкорпорации: молодежь и родители.

Школьники выше оценивают возможности Росатома для своей карьеры, чем родители, а взаимодействовать с Госкорпорацией важнее родителям, чем школьникам.

Это указывает на то, что в представлении родителей возможности различных программ Росатома – это ресурс для лучшей подготовки ребенка к развитию образования: от подготовки к ЕГЭ до обучения в вузе.

### **В то же время будущее своих детей с предприятием Росатома родители связывают не всегда.**

Респонденты с техническим образованием ставят Росатому оценки выше, чем респонденты с экономическим или гуманитарным образованиями. Технари более заинтересованы во взаимодействии с Госкорпорацией.

*Таблица №10.*

Оценка значения Росатома для молодежи и родителей (от 1 до 5, где 5 – максимально высокий балл).

№	Параметры оценки	Учащийся	Родитель учащегося
1	Насколько полно Росатом способствует раскрытию потенциала своих сотрудников?	4,32	4,10
2	Значимость присутствия Росатома для развития Вашей территории?	4,61	4,49
3	Насколько работа на предприятии Росатома соответствует Вашим представлениям о карьере и развитии?	4,18	4,01
4	Насколько важно для Вас в будущем взаимодействовать с Росатомом?	4,08	4,22



**Родители, школьники, преподаватели заявляют о большом числе ограничений на пути молодежи от школы к Росатому:**

- почти половина респондентов не согласны с тем, что в городах школьники могут получить любую специальность;
- в интервью респонденты нередко отмечают, что именно по специальностям Росатома у них нет подготовки.

**Главными препятствиями на пути получения высшего профильного образования для детей (по мнению представителей территорий присутствия) являются:**

- наличие ЕГЭ, затрудняющее получение высшего образования – 24,0%;
- отсутствие в регионе вузов по профилю – 15,9%;
- дефицит центров и экспертов по профильной предметной подготовке (включая подготовку к ЕГЭ) – 10,6%.

**Молодежь, родители, образовательные организации обладают высоким мотивационным потенциалом для того, чтобы стать важной частью Госкорпорации «Росатом».**

Респонденты называют предпочитаемыми профилями образования для детей:

- высшее техническое – 42,6%;
- IT – 29%;
- физико-математическое – 20,3%;
- 6,9% респондентов хотели бы, чтобы дети получили научную степень.

**Каналы информирования и доступа к информации «Миссия: Таланты» у школьников, родителей и предприятий полностью не совпадают.**

Информационная триада каналов у школьников строится в связке:

- визуальные средства массовой коммуникации (телевидение, интернет-издания);
- мероприятия Росатома;
- социальные сети (виртуальные и реальные).

**Школьники больше, чем их родители, пользуются сайтом Росатома для получения информации. Для родителей значимый источник информации – руководители организаций и директора школ.**

Информационная тетрада родителей отлична от детской:

- средства массовой коммуникации;
- руководители;
- представители образовательных организаций;
- коммуникативные площадки (мероприятия, социальные сети, в т.ч. про Росатом).

**Руководителям и проектным командам «Миссия: Таланты»:**

- стоит проводить сравнительный анализ каналов и форматов информирования, которые доминируют на территории присутствия;
- необходимо вести диалог с каждой группой — обучающимися, преподавателями и родителями. Также важно адресно и обеспечивать эффективные коммуникации между этими группами.

# 5

Карьерные ожидания внешней среды.



**65,6% респондентов выбирают профессиональный рост в качестве предпочитаемой карьерной траектории.**

В то же время представители территорий присутствия Росатома транслируют запрос на широкую палитру траекторий:

- экспертное развитие – 22,8%;
- управленческий рост – 26,7%;
- научное развитие – 23,9%;
- социальную и общественную активности – 26,9%;
- предпринимательство – 10,5%.

Жители городов располагают очень высоким мотивационным потенциалом для решения научных, социальных и предпринимательских задач. Руководителям стоит обратить внимание на наличие такого ресурса для кадрового обеспечения и развития Росатома в различных сегментах.

Профессиональный рост выбирают на 7,3% больше учащихся, чем родителей. Управленческий рост и общественную активность выбирает одинаковое число учащихся и родителей.

Профессиональный рост, экспертное и научное развитие выбирают в основном сотрудники вузов с большим отрывом от других категорий (на 15–20%). Это может служить хорошей основой для партнерства корпорации, активного вовлечения в мероприятия, разработку и реализацию различных научных и образовательных проектов (*таблица № 11*).

Таблица № 11.

Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какая траектория развития наиболее предпочтительна для Вас?».

Анкетный опрос, июнь-июль 2022 года, представители городов присутствия Госкорпорации «Росатом» (возраст), n=710 чел., %.

№	Какая траектория развития наиболее предпочтительна для Вас?	до 18 лет	18-25 лет	26-35 лет	36-40 лет	41-45 лет	46-50 лет	старше 50 лет
1	Профессиональный рост	65,6	77,0	69,1	67,6	67,9	64,6	44,8
2	Экспертное развитие	10,4	27,0	34,5	25,4	20,5	24,1	21,0
3	Управленческий рост	16,7	29,6	30,9	31,0	24,4	36,7	21,0
4	Научное развитие	18,8	26,3	21,8	28,2	24,4	24,1	22,9
5	Социальная и общественная активности	22,9	28,9	32,7	36,6	17,9	32,9	20,0
6	Предпринимательство	14,6	14,5	9,1	5,6	5,1	7,6	8,6
7	Меня все устраивает	9,4	6,6	16,4	8,5	15,4	5,1	27,6
8	Затрудняюсь ответить	9,4	4,6	1,8	1,4	6,4	6,3	10,5

## О чем стоит поразмышлять руководителям предприятий?



- О более пристальном отношении к молодежи в возрасте от 25 до 35 лет, которая располагает выраженной мотивационной готовностью и мобильностью, но слабо изучена и осмыслена как группа в интересах компании.
- О том, как эффективно задействовать высокую мотивацию различных возрастных групп населения в разных типах карьерной активности.

ИНЖЕНЕРНОЕ  
МЫШЛЕНИЕ. КАРАКУРИ



# 6

## Ресурсы партнерства территорий присутствия в интересах компании и территорий.

Более 70% жителей территорий присутствия заинтересованы в сотрудничестве с Госкорпорацией и испытывают потребность в коммуникации.

На текущий момент выстроены коммуникации в сотрудничестве с руководителями подразделений Росатома и партнерскими учебными заведениями, а также интенсивное взаимодействие на уровне рядовых сотрудников предприятий с школьниками и родителями.

Образовательные организации участвуют практически во всем, что им предлагают (по данным интервью).

Руководителям предприятий и проектным командам «Миссия: Таланты»:

- стоит обратить внимание на высокий уровень осознанности, который транслируют представители внешней среды, размышляя о вопросах обеспечения образовательного партнерства Росатома и территорий.

20% опрошенных представителей территорий отмечают, что им недостает ведущих экспертов, взаимодействия с институтами и предприятиями, информационного обеспечения и пространства для коммуникаций. В интервью многие респонденты жаловались на отсутствие информации или несвоевременное информирование о мероприятиях, предлагали проводить совместные мероприятия, форумы команд в городах присутствия, чтобы узнавать о лучших практиках каждого и обмениваться контактами для дальнейшего сотрудничества.

Высокий процент нехватки преподавателей наблюдается по всем категориям: в школах, колледжах, вузах, партнерских организациях.

Отметим основные запросы образовательных организаций территорий присутствия:

- колледжам больше всего не хватает лабораторного оборудования – 71,2%;
- школы нуждаются во взаимодействии с институтами и образовательными центрами – 25,9%;
- части вузов достаточно всего – 31,7%, но чаще всего они отмечают, что им не хватает преподавателей – 34,9%.

Другие партнеры Росатома на территориях присутствия отмечают, что им недостает многого:

- программного обеспечения – 71%;
- доступа к экспертам – 71%;
- преподавателей – 57%;
- методического обеспечения – 43%;
- навигации по проекту «Миссия: Таланты» – 43%;
- пространства для нетворкинга и обмена практиками, опытом, контактами – 43%.

На это нужно  
обратить особое  
внимание!



Какие дефициты необходимо восполнять в организациях территорий присутствия для реализации «Миссия: Таланты»?

- Технологии и оборудование.
- Взаимодействие с эффективными преподавателями, экспертами, методистами.
- Дружелюбное гибридное пространство общения и взаимодействия.

Представители внешней среды хотят больше знать о взаимодействиях на других территориях Росатома, коммуницировать с ними на общих площадках и работать в партнерстве.



# Управление эффективностью раскрытия и применения потенциала на предприятиях и во внешней среде присутствия Росатома.

1. Внутренние коммуникативные стратегии и информационная среда корпорации.

- Разрывы в восприятии информационно-коммуникативной среды.
- Возможность профессионального диалога и самопроявления внутри компании.
- Запрос на проектную деятельность и сообщества в Росатоме.

2. Возможности синхронизации запросов сторон в развитии среды для раскрытия и применения потенциала.

- Типологизация: как измерить лояльность внешней среды к Госкорпорации «Росатом». Раздел для руководителей.

# 1

## Внутренние коммуникативные стратегии и информационная среда корпорации.



### Разрывы в восприятии информационно-коммуникативной среды.

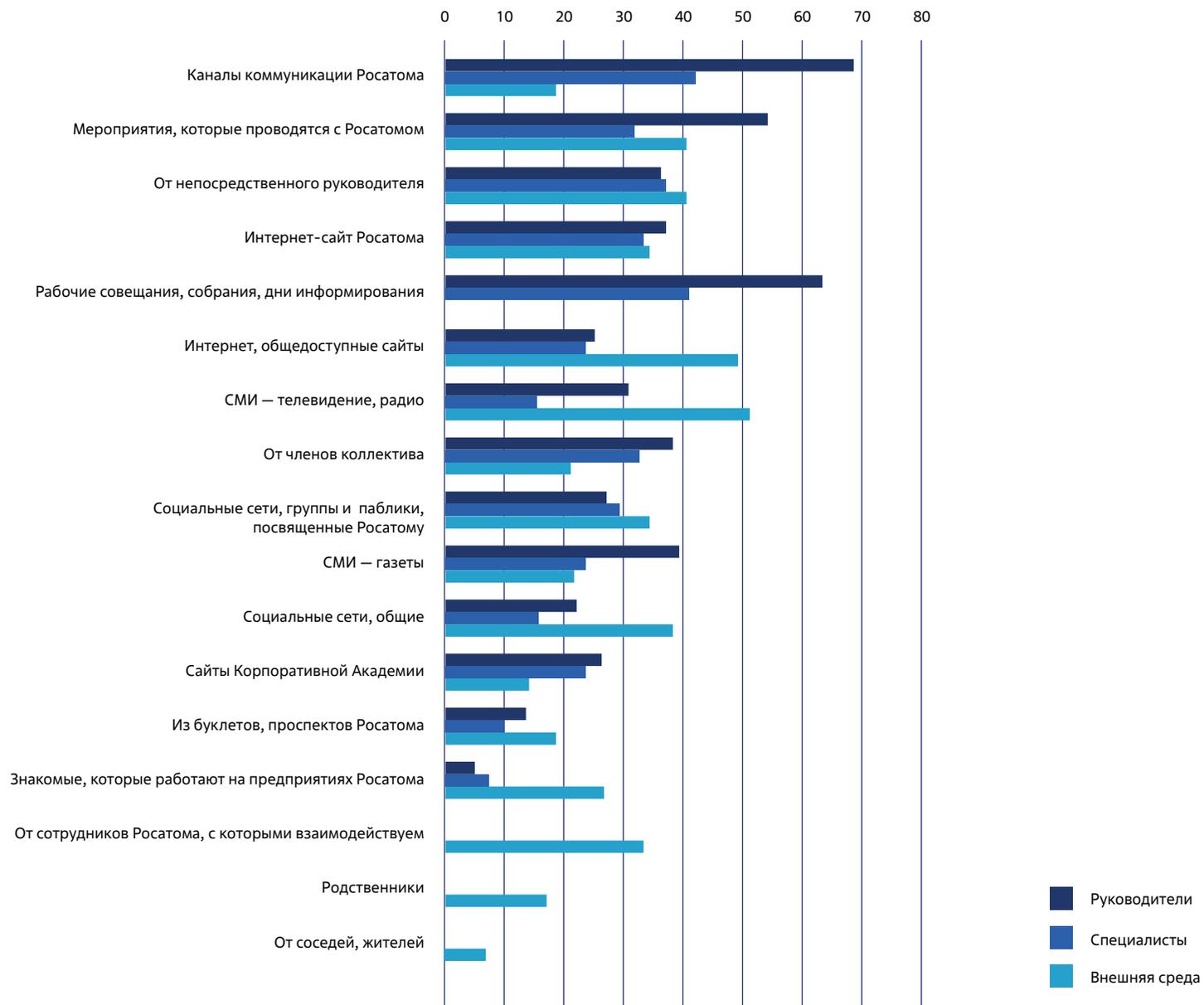
Исследование показало наличие разрывов в коммуникативной среде между всеми активными сторонами партнерства «Миссия: Таланты» — руководителями и сотрудниками предприятий Росатома, а также внешней средой.

На *рисунке №6* видно расхождение приоритетных источников информации для разных участников взаимодействия.

- Сайт Росатома равно востребован всеми категориями, является оптимальной точкой размещения информации и получения обратной связи.
- Отлажена система официального информирования через руководство подразделений и систему специальных мероприятий.
- Создана информационная насыщенность за счет наличия неформальных связей между членами коллектива.
- Преобладают неформальные каналы коммуникации для внешней среды: знакомые, сотрудники, родственники, соседи, которые имеют отношение к Росатому, но оценить эффективность и точность их работы крайне сложно.
- Со стороны руководства и сотрудников Росатома наблюдается недооценка внешних информационных ресурсов и средств массовой коммуникации.

Рисунок №6.

Расхождение приоритетных источников информации для разных участников взаимодействия, %.



Возможность профессионального диалога и самопроявления внутри Госкорпорации «Росатом».



В Росатоме при помощи «Миссия: Таланты» сформирован и развивается запрос сотрудников, руководителей и представителей внешней среды на внутренние профессиональные коммуникации, которые, помимо задач кадрового притока молодежи, решают и задачи быстрого обмена лучшим опытом и практиками, создают пространство для профессиональной самореализации сотрудников на уровне отрасли и предприятий.

Данный вывод подтверждается на [рисунке №7](#), где представлено распределение ответов руководителей и сотрудников Росатома на вопросы: «Какие мероприятия «Миссия: Таланты» наиболее часто проводятся на Вашем предприятии?» и «Какие из них наиболее полезны для реализации сотрудников?»

С большим отрывом лидирует отраслевой чемпионат AtomSkills и конкурсные события на основе методики WorldSkills – пространства для состязаний, демонстрации квалификации и признания.

Следом идут локальные мероприятия:

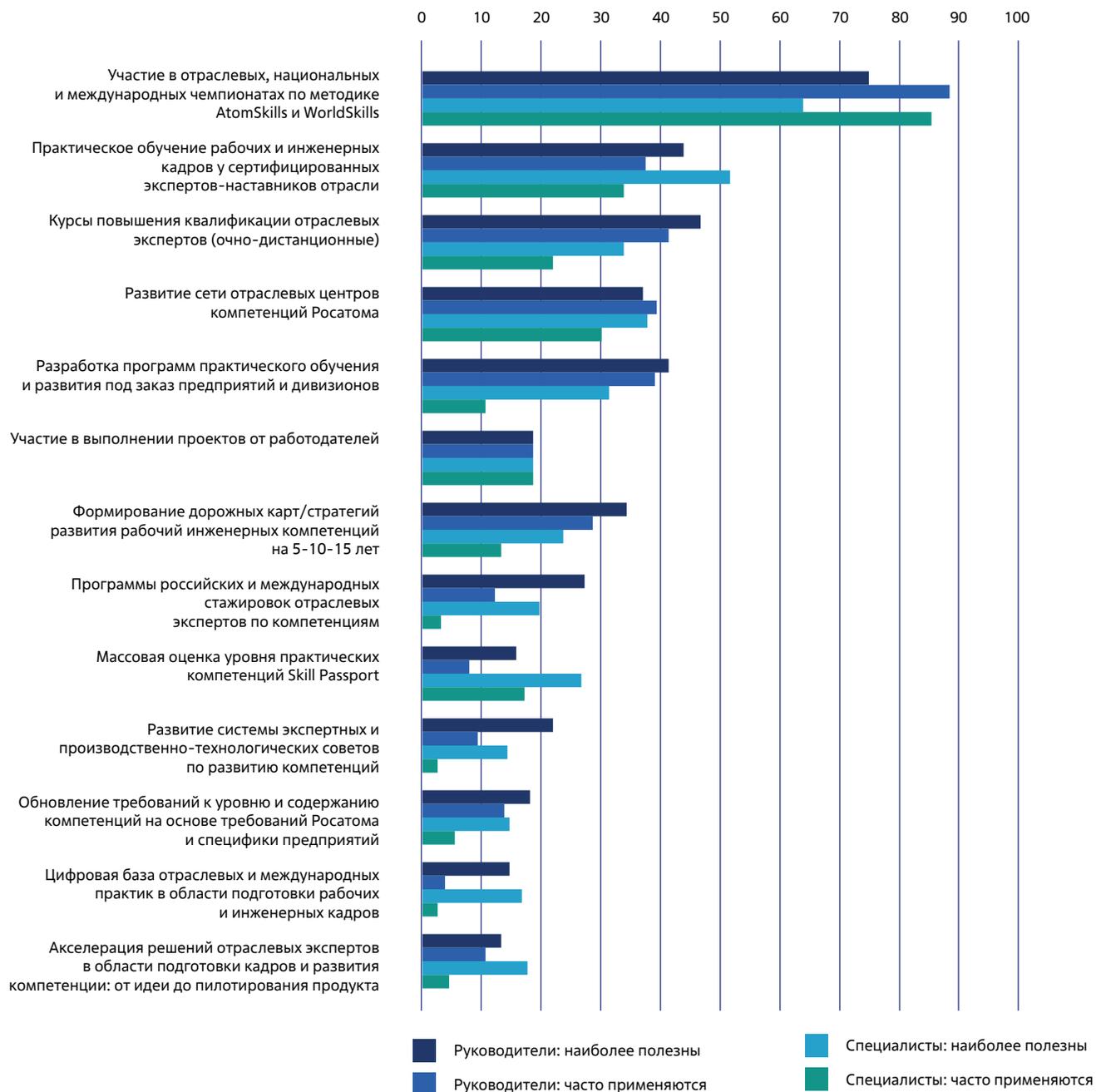
- практическое обучение рабочих и инженерных кадров у сертифицированных экспертов-наставников отрасли;
- развитие сети отраслевых центров компетенций Росатома;
- разработка программ практического обучения и развития под заказ предприятий и дивизионов.

Особо необходимо выделить мероприятие, которое максимально способствует установлению связей внутри коллективов, между подразделениями, расширению компетенций сотрудников, пониманию запросов на профессиональном рынке, – участие в выполнении проектов от работодателя.

В базовой логике «Миссия: Таланты» оно обращено к партнерским образовательным организациям, но с успехом решает задачи расширения пространства для профессиональной самореализации сотрудников, включенных в такие проекты и в качестве наставников, и в качестве разработчиков.

Рисунок №7.

«Какие мероприятия «Миссия: Таланты» наиболее часто проводятся на Вашем предприятии?» и «Какие из них наиболее полезны для реализации сотрудников?», %.



Руководителям стоит обратить внимание на важный факт.



В группе упомянутых выше мероприятий (практическое обучение рабочих и инженерных кадров у сертифицированных экспертов-наставников отрасли, развитие сети отраслевых центров компетенций Росатома, разработка программ практического обучения и развития под заказ предприятий и дивизионов) оценки их полезности в 1,5 – 2 раза преобладают над частотой участия в них (особенно у сотрудников).



Сформированный запрос на данные мероприятия в «Миссия: Таланты» скорее всего не удовлетворен как для сотрудников, так и для представителей внешней среды.

На [рисунке №8](#) разница оценок. «Какие мероприятия «Миссия: Таланты» наиболее часто проводятся на Вашем предприятии? Какие из них наиболее полезны для реализации сотрудников?» Показано распределение разницы между оценками полезности и частоты мероприятий у руководителей и сотрудников Росатома.

Параметр «превышение оценок полезности над частотой мероприятий» является составной частью первого индекса «Реализации потенциала сотрудников».

Как видно на [рисунке №8](#), оценки полезности почти всех мероприятий превышают оценки их частоты. Это означает, что фактически проводится меньше мероприятий каждого вида, чем ожидаемая от них полезность.

### **Говоря рыночными терминами, рынок мероприятий для профессионального сотрудника и молодежи является ненасыщенным.**

По этому параметру порядок востребованности мероприятий изменился (по сравнению с предыдущим рисунком).

Наиболее ожидаемыми и востребованными являются российские и международные стажировки, которые также весьма способствуют горизонтальной мобильности и установлению профессиональных связей.

На втором месте стоит недооцененная цифровая база отраслевых и международных практик в области подготовки рабочих и инженерных кадров.

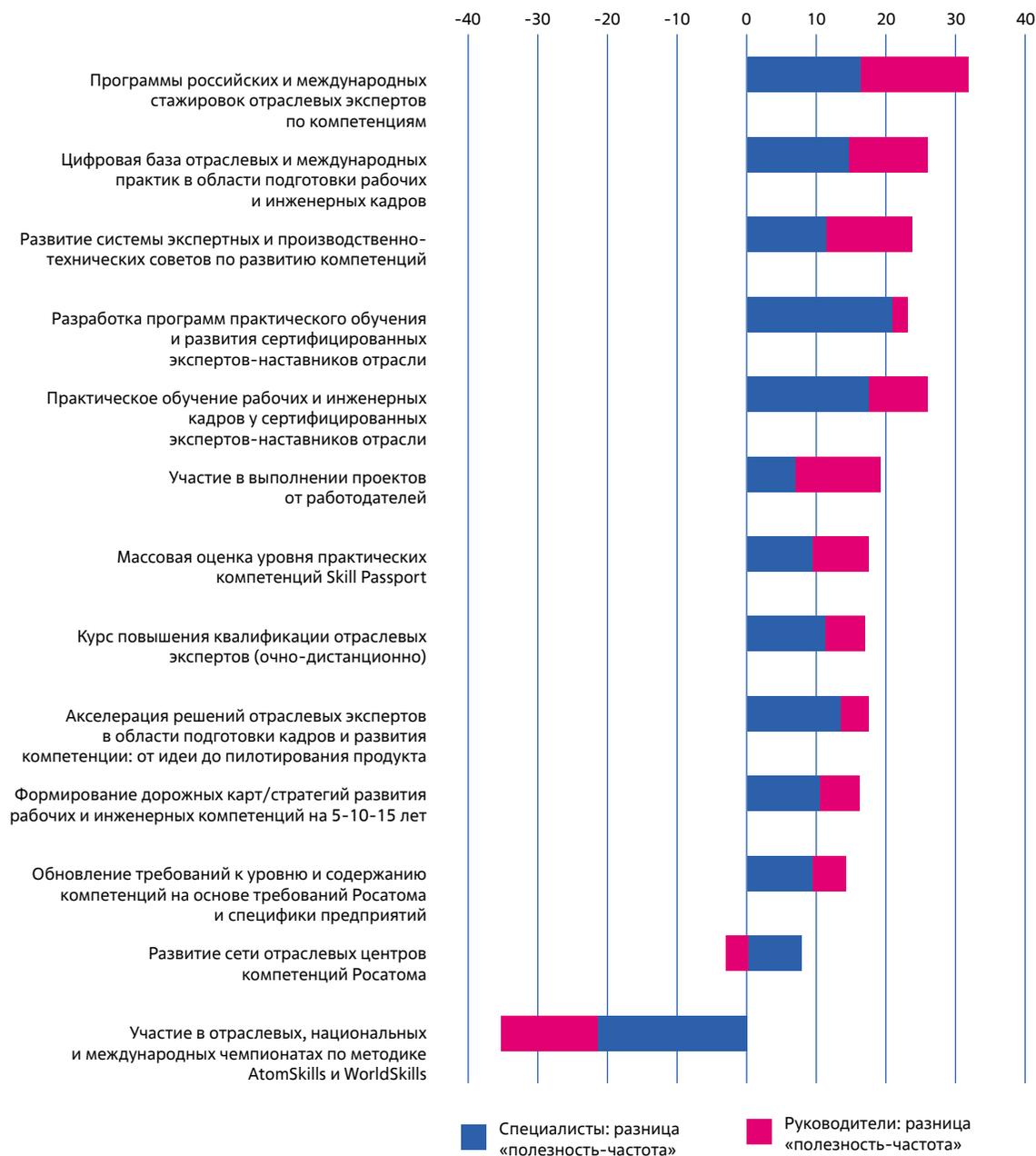
Далее идут мероприятия, которые непосредственно способствуют расширению неформальных профессиональных связей:

- развитие системы экспертных и производственно-технологических советов по развитию компетенций;
- разработка программ практического обучения и развития под заказ предприятий и дивизионов;
- практическое обучение рабочих и инженерных кадров у сертифицированных экспертов-наставников отрасли;
- участие в выполнении проектов от работодателей.

Обращаем внимание на то, что чаще всего преобладание полезности над частотой происходит у сотрудников, а не руководителей, что проявляет скрытый запрос со стороны сотрудников Госкорпорации.

Рисунок №8.

Разница оценок. «Какие мероприятия «Миссия: Таланты» наиболее часто проводятся на Вашем предприятии? Какие из них наиболее полезны для реализации сотрудников?», %.



## Руководителям стоит обратить внимание.



- В рейтинге мероприятий с отрицательным балансом «полезность-частота» зафиксировано «участие в отраслевых, национальных и международных чемпионатах по методике AtomSkills и WorldSkills».

С одной стороны, это показывает, что оно аккумулирует внимание всей корпорации и территорий присутствия Росатома.

С другой стороны, что могло произойти насыщение определенной группы сотрудников, близкой к команде «Миссия: Таланты», данным форматом.

- Для эффективного и непрерывного раскрытия и применения потенциала, талантов сотрудников, необходимо создавать широкий, разнообразный набор форматов и событий, каждое из которых сможет выполнить функцию рычага для мощного развития самых разных групп сотрудников.

## Запрос на проектную деятельность и сообщества.

Одним из основных запросов сотрудников, который проявился в ходе мониторинга «Миссия: Таланты», стал запрос на изменение существующей модели выявления «распредмечивания» человеческого потенциала в Госкорпорации.

В ходе интервью и опросов выявилась значительная разница в оценке сотрудниками и руководителями доступных возможностей для самореализации в Госкорпорации. В сложившейся традиции сотрудник призван сам заявлять о своих целях, амбициях в карьере, а после успешного прохождения череды профессиональных и карьерных испытаний он может попасть на управленческий уровень развития. Здесь возможности и задачи для опережающего развития модерируют корпоративные институты и программы развития, в которые управленцы встраиваются. Такой подход во многом реализует «конкурентную модель», но он имеет ограничение в применении, когда на повестку дня встают задачи массового подъема уровня компетенций, квалификаций, инновационности и производительности.

При помощи «Миссия: Таланты» руководители могут с большой эффективностью прибегать к проектному, коллективному подходу.

Со стороны сотрудников Госкорпорации существенным является запрос на творческий подход, развитие творческих комплексных возможностей сотрудника, реализация сотрудника не только в одной рабочей функции.

«Миссия: Таланты» призывает руководителей, сотрудников Росатома и жителей территорий присутствия к созданию комфортной творческой среды на рабочем месте, где запрос и готовность быть услышанными и самопроявленными будут безопасно воплощены с пользой для людей и компании.

Не случайно ранее было отмечено, что направленность на проектную творческую деятельность – это один из немногих факторов и вариантов карьерного и профессионального развития, который является одинаково ценным как для сотрудников, так и для руководителей.

В открытых ответах руководителей на вопрос «Какие дополнительные инструменты были бы полезны для раскрытия и применения потенциала сотрудников Вашего предприятия?» звучали (ниже приведены цитаты участников опроса):

- «Обучение управлению проектами»;
- «Проектная деятельность»;
- «Развитие экспертного сообщества»;
- «Экспертные сообщества внутри дивизиона и отрасли, целью которых является обмен лучшими решениями при реализации производственных задач, мозговой штурм по нерешенным кейсам»;
- «Сеть профессионально-экспертных сообществ, сообществ по интересам»;
- «Экспертные сообщества с отраслевыми задачами»;
- «Реализация проектов и активностей, направленных на продуктивное взаимодействие между представителями разных поколений, в т.ч. как в производственной сфере, так и в вопросах коммуникации и поддержки сотрудников, вышедших на пенсию»;
- «Стажировки на других предприятиях»;
- «Фабрика процессов».

Один из результатов, к которому пришли предприятия: участники «Миссия: Таланты» стали формировать осознанный запрос и понимание не инструментальной, а гуманистической ценности проектной деятельности, а также команд и сообществ, способных ее поддерживать на уровне высокой продуктивности для компании и людей.

Понятия «проект» и «сообщество» вошли в культуру постоянного применения в компании. Сотни сотрудников стали осознанно выбирать курсы и программы развития компетенций «Кадровое партнерство», «Развитие экспертных сообществ», «Управление проектами» и других в Корпоративной Академии Росатома.

Для эффективного задействования сформированной мотивации и готовности сотрудников, а также руководителей Росатома к проектной коллективной деятельности необходимо конструировать и популяризировать легитимный статус такого варианта развития в карьере на уровне отраслевых норм.



АНАЛИТИЧЕСКИЙ  
КОНТРОЛЬ

ИНФОР  
БЕЗОПАСНОСТИ

# 2

## Возможности синхронизации запросов сторон в развитии среды для раскрытия и применения потенциала.

В настоящем отчете неоднократно подчеркивалось, что внешняя среда (регионы присутствия Росатома) крайне положительно оценивают присутствие Госкорпорации на своей территории.

Этот проявилось и в опросах, и в глубинных интервью:

*«Хочу сказать, что Росатом постоянно в нашей жизни, очень здорово, что он у нас есть. Очень хорошо, что у нас замечательное руководство нашего градообразующего предприятия. Они всегда поддерживают образование и городские проекты. Очень плотно взаимодействуем по различным направлениям с руководителями подразделений, которые являются нашими главными помощниками».*

Со своей стороны, сотрудники Росатома также чувствуют свою ответственность по отношению к территориям присутствия:

*«Задача в том, чтобы не только привлекать людей для работы на комбинате, но и развивать город, чтобы была благоприятная среда для жизни, чтобы дети возвращались в город, им было бы приятно здесь жить и работать».*

68% представителей внешней среды оценивают возможное будущее взаимодействие с Росатомом как важное и очень важное

Важным фактором во взаимоотношениях предприятий, участвующих в «Миссия: Таланты», который был выявлен в ходе мониторинга, является нацеленность сторон на создание благоприятной среды для раскрытия и применения потенциала. Очевидно, что драйвером в этих процессах выступает Росатом. И это важный сигнал для жителей и руководителей в регионах присутствия.

Не удивительно, что, оценивая заинтересованность Росатома и регионов во взаимных коммуникациях, участники мониторинга оказались близки друг к другу. **Рисунок №9.** Заинтересованность Росатома и регионов во взаимных коммуникациях по результатам опроса разных категорий респондентов.

Наиболее позитивны оценки взаимного сотрудничества у руководителей – выше 80%. У специалистов и представителей внешней среды оценки взаимной заинтересованности ниже в среднем на 10%.

Рисунок №9.

Заинтересованность Росатома и регионов во взаимных коммуникациях по результатам опроса разных категорий респондентов, %.

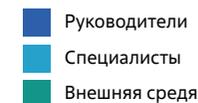
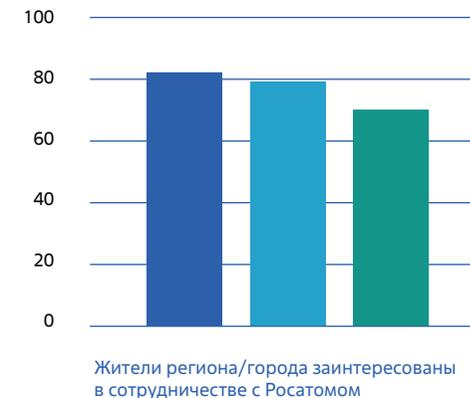
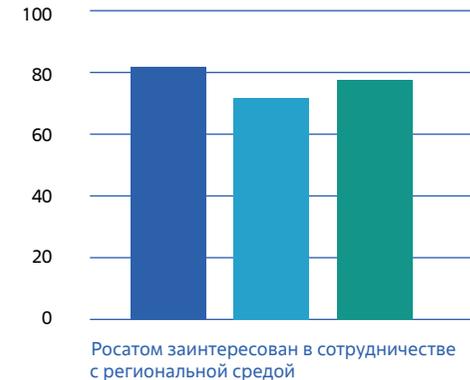
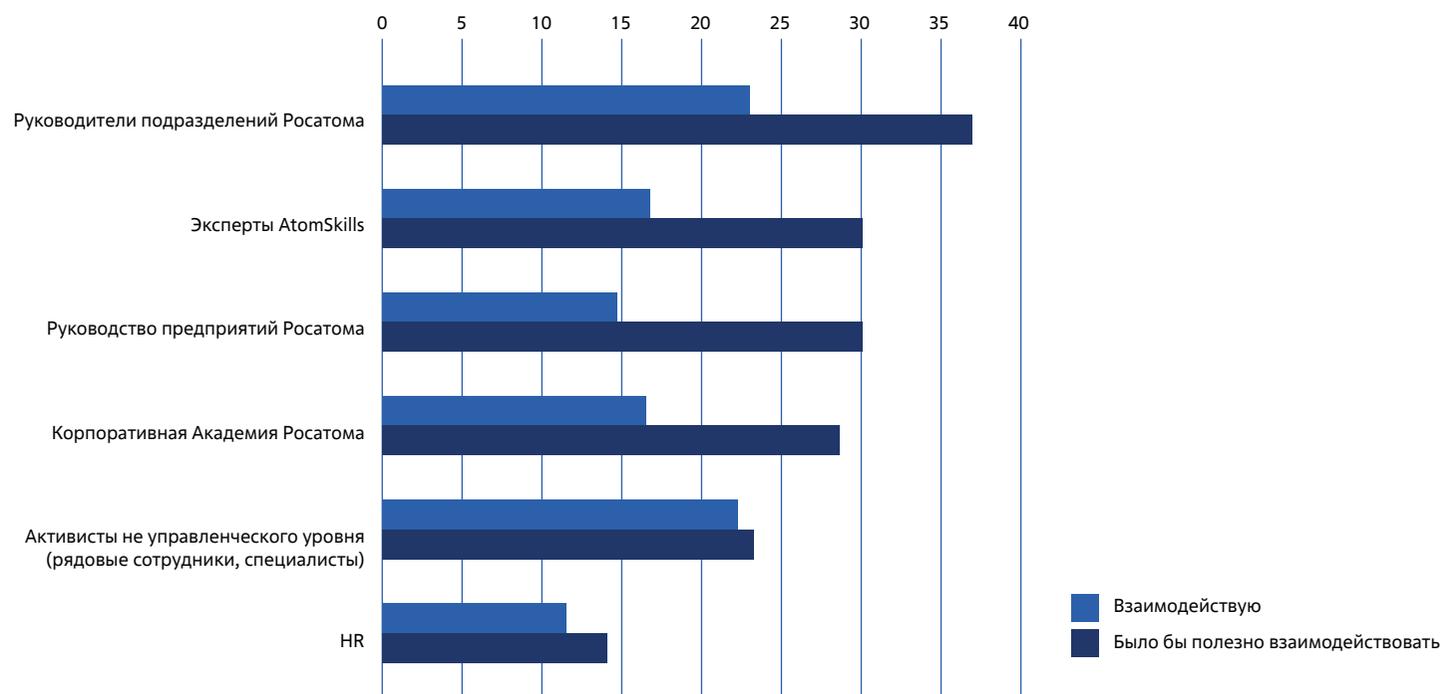


Рисунок №10.

«С кем из сотрудников Росатома вы общаетесь?»

По результатам опроса представителей внешней среды, %.



Показателем осознанности в развитии сотрудничества является запрос на новые, дополнительные коммуникации со стороны представителей внешней среды. Им задавались вопросы о коммуникативных связях внешней среды и сотрудников Росатома:

- «С кем из сотрудников Росатома, а также представителей региона Вы общаетесь по вопросам раскрытия и применения своего потенциала (и своих близких)?»;
- «С кем Вам было бы полезно сотрудничать в будущем?».

Разницы ответов на эти два вопроса формируют потенциал развития для системы отношений Росатома и территорий присутствия.

Для внешней среды наибольший потенциал для развития представляют:

- отношения с руководителями отрасли и предприятий;
- отношения с экспертами Росатома;
- отношения с Корпоративной Академией Росатома.

«В самих территориях присутствия с кем из представителей региона вы общаетесь?» (Рисунок №11). По результатам опроса внешней среды наибольший потенциал для развития представляют:

- отношения с партнерскими образовательными организациями от руководства до студентов;

- отношения с экспертными сообществами;
- отношения с администрациями городов.

Руководителям проектных команд «Миссия: Talanty» важно включать данные векторы в дорожные карты для синхронизации запросов и возможностей сотрудничества на горизонтальном уровне, чтобы:

- становиться частью команд управления территориями;
- удерживать фокус работы с различными возрастными группами населения (не теряя из вида взрослое население).

Рисунок №11.

«С кем из представителей региона вы общаетесь?»

По результатам опроса внешней среды, %.

Особое значение для развития среды могут иметь общие проекты на основе горизонтальной кооперации сторон. Этот тезис подтвержден в ходе мониторинга, интервью и сессии «Баркемп» в программе отраслевого чемпионата Atomskills – 2022. Одновременно представители Росатома и территорий присутствия, проектируя и делая работу вместе, все еще по-разному смотрят на предмет деятельности.

Представители предприятий – в разрезе задач и направлений «Миссия: Таланты» (ниже представлены цитаты из интервью):

- «Организовать точки технического развития со специалистами предприятия»;
- «Развивать творческие пространства»;
- «Развивать экспертные сообщества, клубы по интересам»;
- «Реестр значимых людей в подготовке будущих кадров в городе»;
- «Трансляция в СМИ для узнаваемости и гордости»;
- «Совместные проекты по развитию городской среды»;
- «Совместные проекты с предприятиями отрасли и городской администрации»;
- «Создание комфортных условий для проживания и профессиональной реализации»;
- «Создание положительного образа Росатома»;
- «Создание совместного центра Росатом-Роскосмос»;
- «Создание системы привлечения сотрудников предприятия в городские мероприятия»;
- «Считаю, что сам город необходимо расширять в плане новых производств, строительства социально-общественных предприятий»;
- «Школьные кружки и лаборатории со специалистами предприятия».

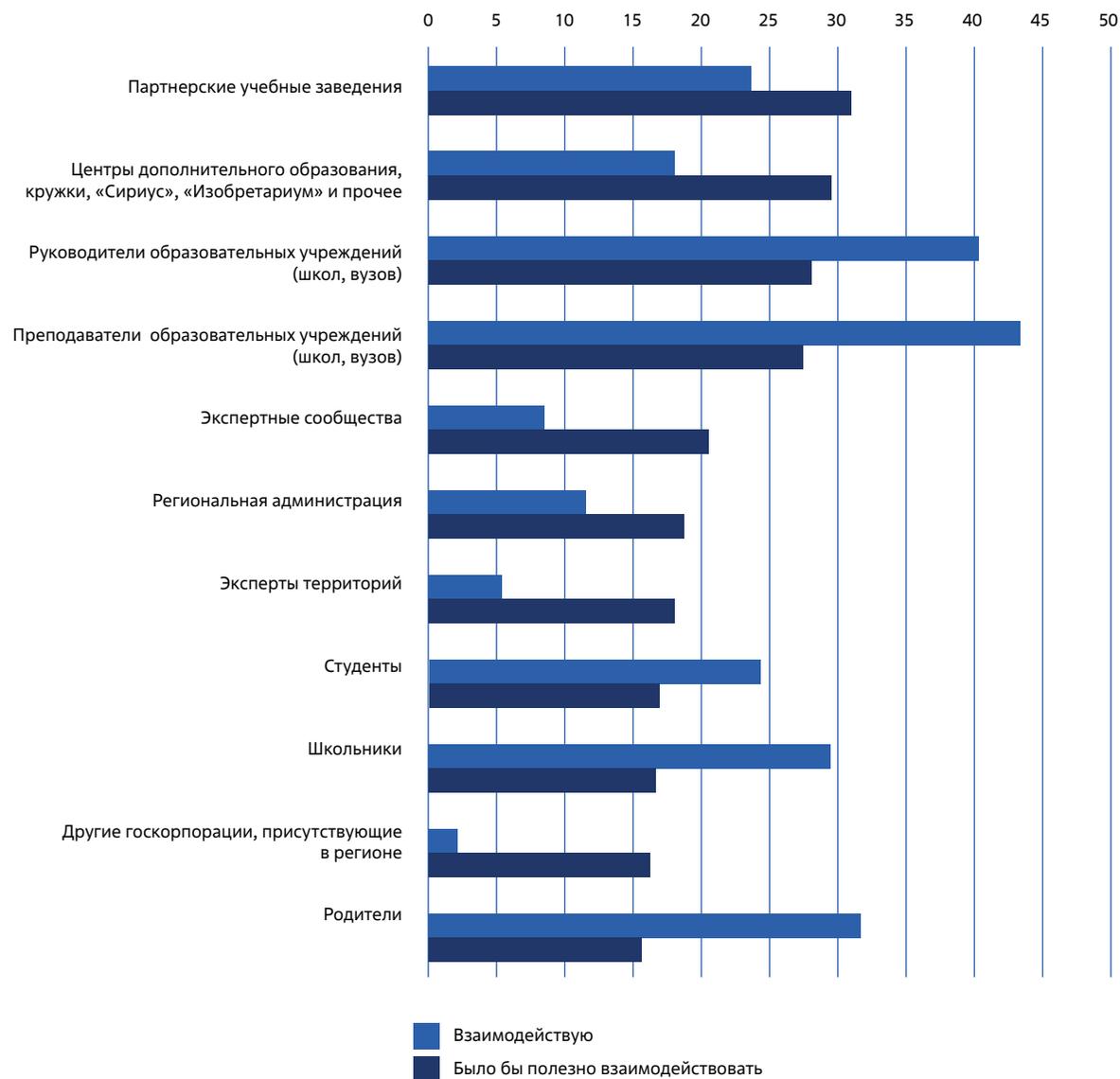
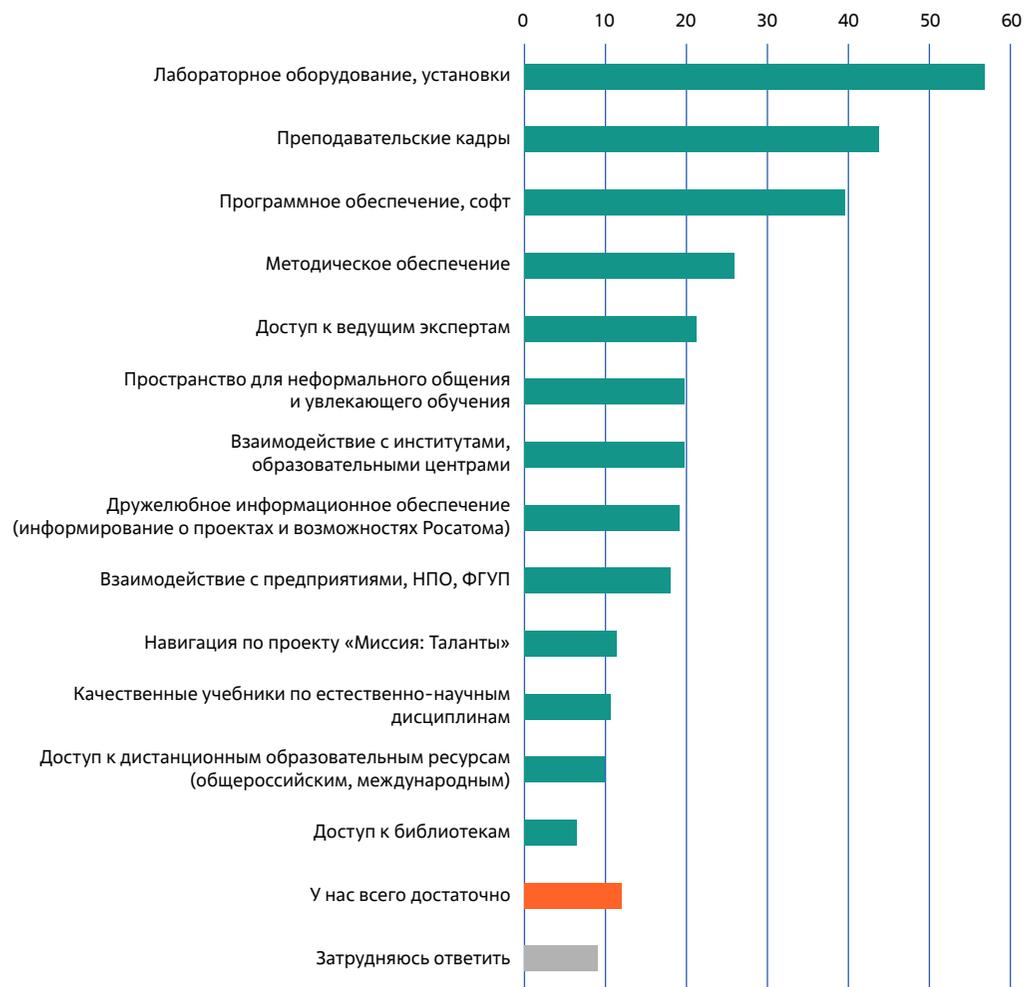


Рисунок №12.

«Чего не хватает для развития и применения потенциала Вашей организации?»

По результатам опроса внешней среды, %.



В то же время, как подтверждают сами участники, способом снятия разногласий и недопониманий между сторонами являются общие проекты и общая проектная деятельность. Та, в которой стороны не являются заказчиком и исполнителем, а выступают партнерами в создании результата, важного для всех.

Стоит подчеркнуть, что для руководителей предприятий Росатома проектная деятельность может играть роль важнейшего профессионального и карьерного инструмента, при помощи которого сотрудники и представители территорий анализируют свою энергию мотивации и ожиданий, переводя ее в значимый результат.

Рисунок №13.

Оценка мероприятий Росатома со стороны внешней среды, %.

Гипотеза о роли проектов для развития среды подтверждается данными об участии жителей в мероприятиях Росатома.

Жители регионов присутствия Росатома принимают активное участие в мероприятиях Росатома. Об этом свидетельствуют ответы на вопросы: «О каких мероприятиях Росатома Вы слышали?» и «В каких мероприятиях Вы принимали участие?» Но если сравнить обе формы участия, то проинформировано о мероприятиях почти в два раза больше респондентов, нежели принимают участие (рисунок №13).

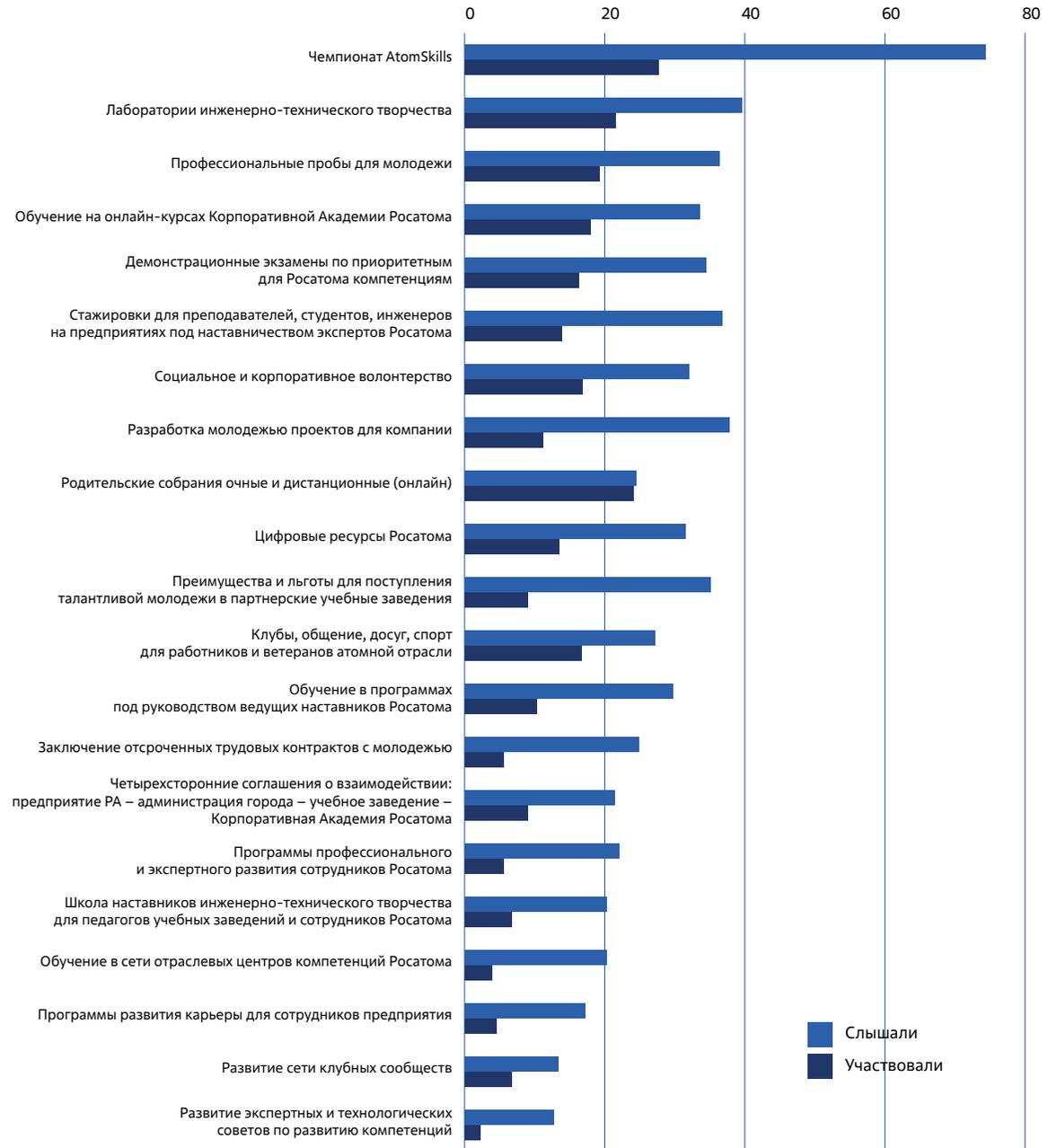
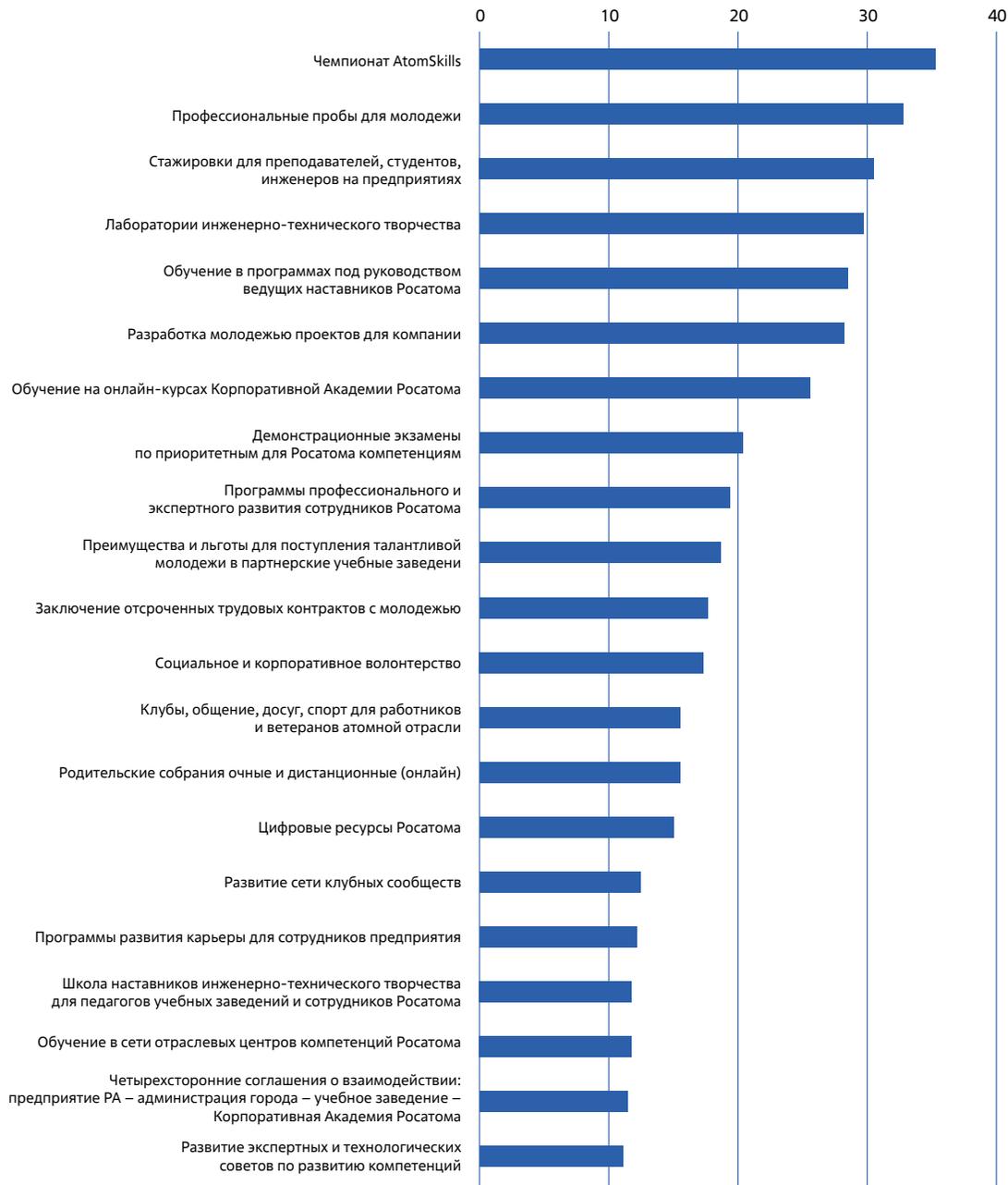


Рисунок №14

«В каких мероприятиях Росатома Вы хотели бы принять участие?»

По результатам опроса внешней среды, %.



Распределение ответов представителей внешней среды на вопрос «В каких мероприятиях Вы хотели бы принять участие?» показано ниже на [рисунке №14](#).

Со стороны внешней среды сформировался запрос на обучение специалистов и молодежи в рамках сообществ и проектов, которые организовывал бы Росатом. Сюда входят:

- профессиональные пробы для молодежи;
- стажировки для преподавателей, студентов, инженеров на предприятиях;
- лаборатории инженерно-технического творчества;
- обучение в программах под руководством ведущих наставников Росатома;
- разработка молодежью проектов для предприятий отрасли;
- обучение на онлайн-курсах Корпоративной Академии Росатома.

Рисунок №15.

«В каком качестве Вы участвовали или хотели бы принять участие в мероприятиях Росатома?» По результатам опроса внешней среды, %.

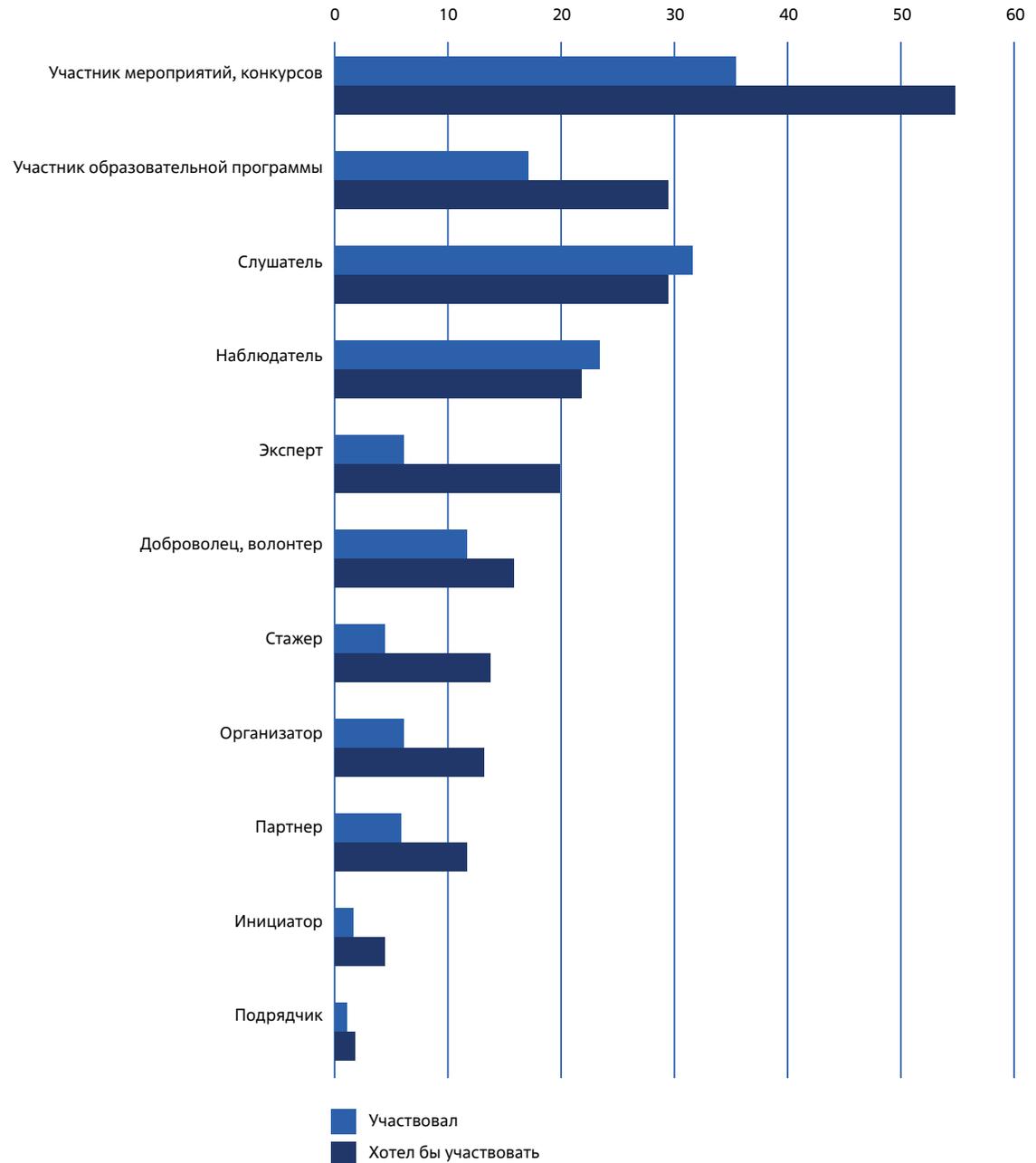
На *рисунке №15* показано распределение ответов представителей внешней среды на вопросы: «В каком качестве Вы участвовали в мероприятиях Росатома?» и «В каком качестве Вы хотели бы участвовать в мероприятиях Росатома в будущем?»

Пассивные роли участия в мероприятиях Росатома (слушателя и наблюдателя) получили насыщение – частоты участия и желательного участия практически совпадают. Спрос на активные роли участия в мероприятиях сформирован, но не заполнен, так как число желающих принять активное участие в мероприятиях Росатома в два раза превышает число тех, кто уже в этом качестве участвовал ранее.

Также высок запрос на участие в мероприятиях Росатома в статусе соорганизаторов: эксперта, партнера, организатора, волонтера (желание участвовать в 2-3 раза превышает число реальных участников).

Полученные данные позволяют сделать вывод о сложившемся запросе внешней среды на активное участие в мероприятиях Росатома. Это существенный потенциал, который Росатом может эффективно задействовать.

Незадействованный кадровый потенциал может перейти к конкурентам или повлиять на оценки привлекательности Росатома и лояльности к компании.



### Шаг 5. Придайте истории наглядность

- Каким будет ваш сектор? Чем он по-настоящему будет отличаться?
- Кто входит в число ведущих игроков? Что они делают правильно?
- Каков статус инноваций?
- Что ценят потребители и каковы их потребности? Как изменилось их поведение?
- Какие технологии подтолкнули развитие в этом направлении?
- Какие регулятивные меры повлияют на изменения?
- Какие бизнес-модели можно считать жизнеспособными?
- Какие геополитические факторы сыграют существенную роль?
- Появились ли какие-то новые игроки? Какова их роль? Каковы инновации, зависимость от поставщиков?

Типологизация: как измерить лояльность к Росатому. Раздел для руководителей.

Таблица №12.

Пересечение ответов на вопрос об участии в мероприятиях Росатома, %.

Участвовали в мероприятиях Росатома	Хотели бы участвовать в мероприятиях Росатома		Всего
	Хотели бы участвовать	Не хотели бы участвовать	
Участвовали	68,5	2,4	70,8
Не участвовали	23,0	6,1	29,2
Всего	91,5	8,5	100,0

В развитие предыдущего раздела была разработана типология, которая позволила выявить отношение представителей внешней среды к Росатому.

Ответы на два вопроса: «В каком качестве Вы участвовали в мероприятиях Росатома?» и «В каком качестве Вы хотели бы участвовать в мероприятиях Росатома в будущем?» были редуцированы до дихотомических позиций «участвовали или нет» и «хотели бы участвовать или нет».

Пересечения этих пар ответов дает четыре типологических группы, размеры которых в процентах показаны ниже в [таблице №12](#).

По отношению к Росатому сформировались четыре типологические группы, которые условно были названы:

- ядро лояльности (участвовали и хотели бы участвовать в мероприятиях) – 69,3%;
- потенциал роста (не участвовали, но хотели бы участвовать в мероприятиях) – 22,3%;
- разочарованные (участвовали, но не хотели бы участвовать в мероприятиях) – 2,1%;
- негатив (не участвовали, не хотели бы участвовать в мероприятиях) – 6,3%.

Визуально распределение типологических групп показано на [рисунке №16](#).

Рисунок №16.

Типология по участию в мероприятиях Росатома. По результатам опроса внешней среды, %.

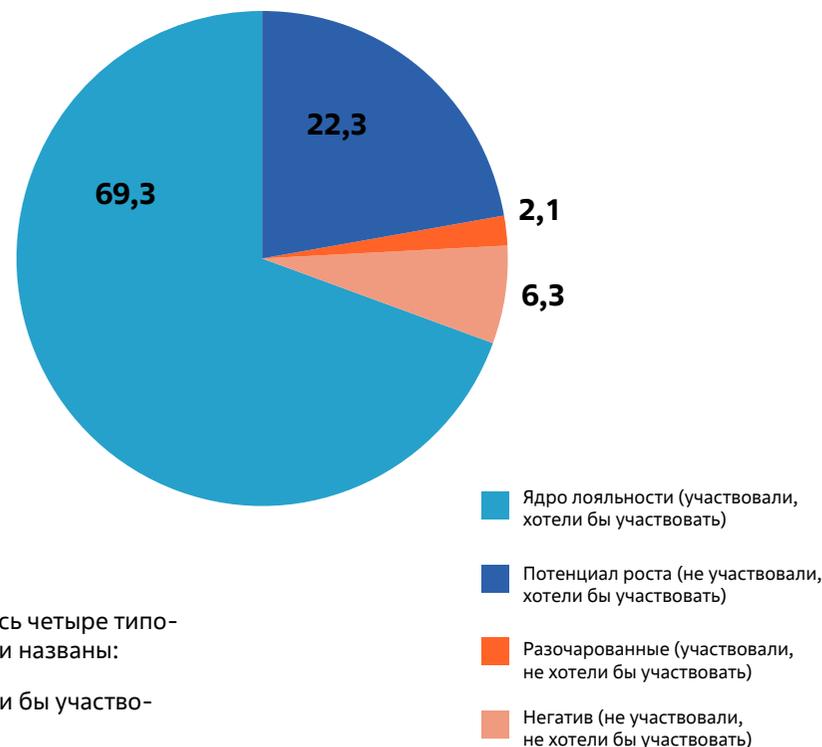
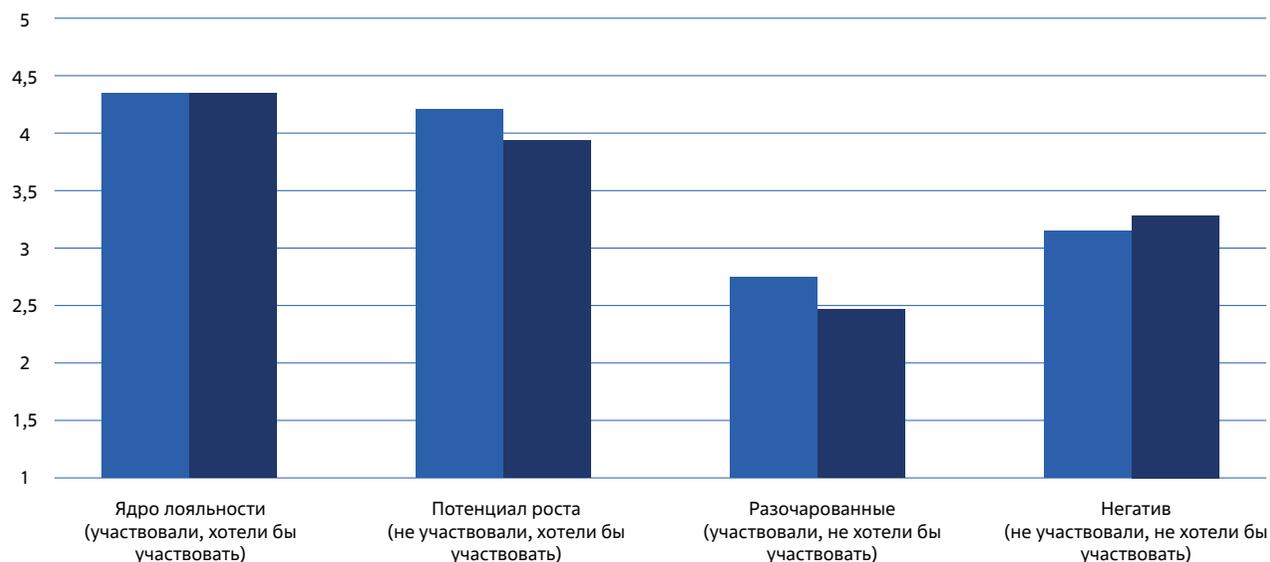


Рисунок №17.

Оценки Росатома по группам типологии.

По результатам опроса внешней среды (от 1 до 5, где 5 – максимально высокий балл).



■ «Насколько полно Росатом способствует раскрытию потенциала своих сотрудников»

■ «Насколько важно для Вас в будущем взаимодействовать с Росатомом?»

Несмотря на то, что типология основана на формальном участии и неучастии в мероприятиях Росатома, сущностно она определяет отношение респондентов к Росатому. Ниже на *рисунке №17* показано распределение средних оценок (по 5-балльной шкале) характеристик Росатома для разных типологических групп.

Оценки Росатома группами «ядро лояльности» и «потенциал роста» в 1,5 раза выше, чем у групп «разочарованные» (самые низкие оценки) и «негатив».

Группа «разочарованных» потенциально является самой проблемной для формирования образа Росатома на территориях присутствия, поэтому желательно исследовать ее отдельно и выяснить, с чем связано разочарование, возможно ли исправить это отношение.

Рисунок №18.

Оценки Росатома по группам типологии лояльности. По результатам опроса внешней среды (от 1 до 5, где 5 – максимально высокий балл).

На *рисунке № 18* показаны средние оценки типологическими группами различных характеристик Росатома:

- категории «разочарованные» и «негатив» показывают стабильно низкие оценки, что примерно в два раза ниже, чем категории «ядро лояльности» и «потенциал роста»;
- наиболее сильный провал в оценках «разочарованных» отмечается по показателям «информирование о возможностях развития на предприятии и в среде», а также «надежность»;
- самые низкие оценки в группе «негатив» получают показатели «защищенное здоровье и старость» и «доступность возможностей для всех групп граждан».

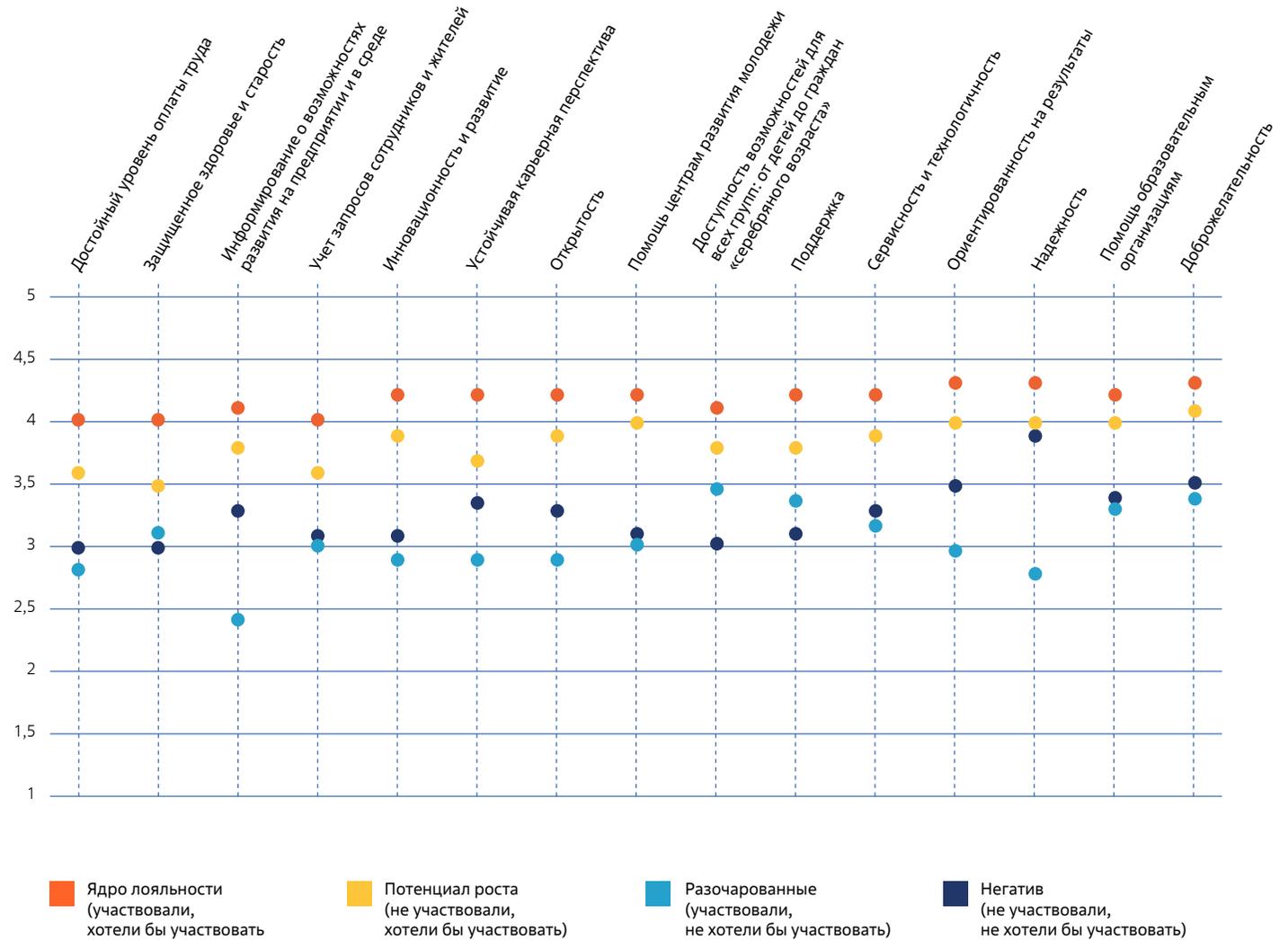
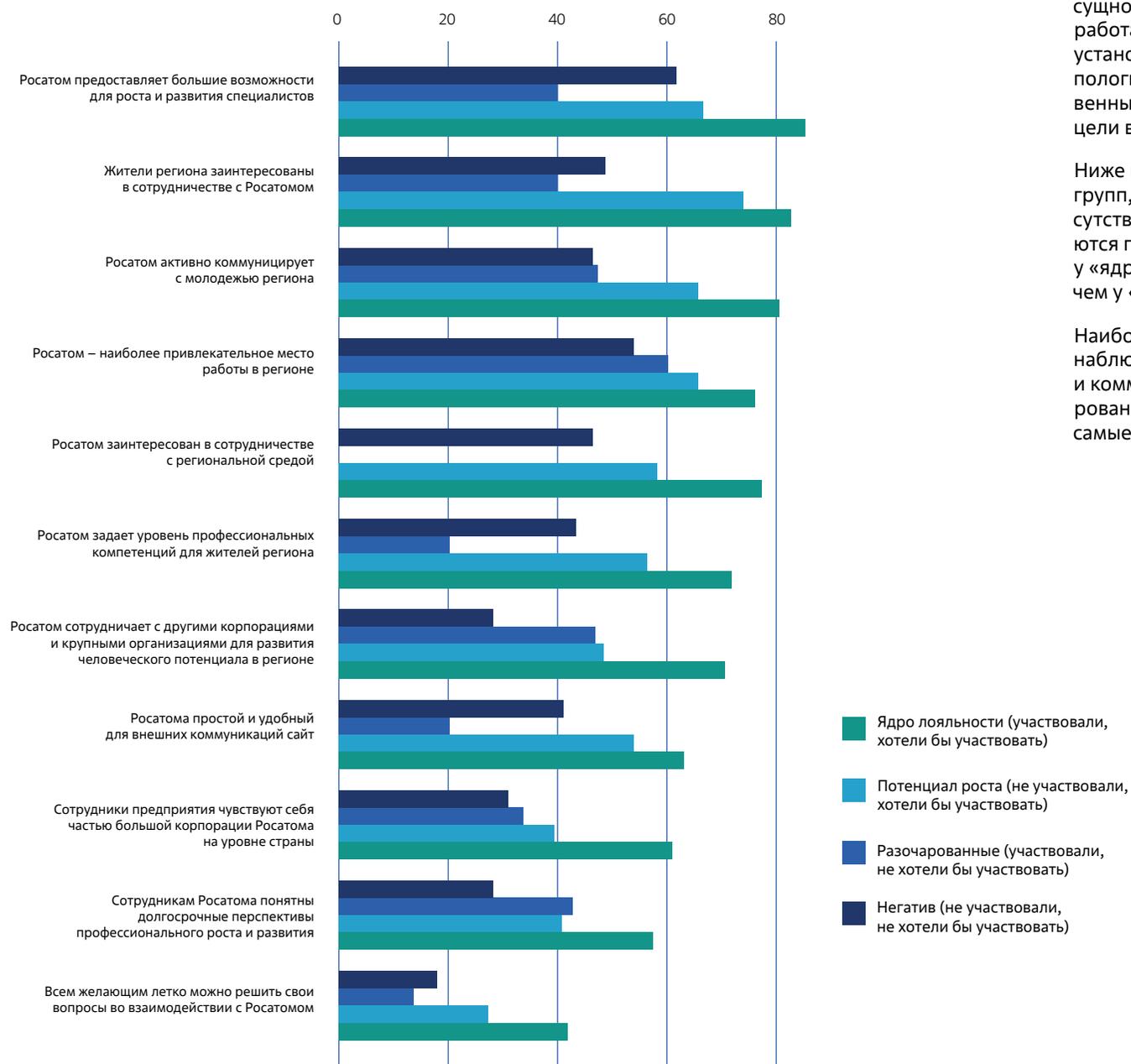


Рисунок №19.

Оценки Росатома по группам типологии лояльности.  
По результатам опроса внешней среды, %.



Предложенная типология лояльности является хорошим рабочим инструментом измерения отношения к Росатому.

Ни одна из реальных категорий не давала такой разброс существенных оценок. Это говорит о том, что мы получили работающую типологию, которая отображает реальные установки по отношению к Росатому. Ценность этой типологии в том, что формально она построена через косвенные вопросы и респондент не подозревает о реальной цели вопросов, поэтому минимально искажает свои ответы.

Ниже на *рисунке №19* показаны оценки типологических групп, касающиеся активности Росатома в регионе присутствия. Как и в предыдущих случаях, оценки распределяются по убыванию в зависимости от типологических групп: у «ядра» и «потенциала роста» оценки значительно выше, чем у «разочарованных» и «негатива».

Наиболее сильный разрыв в оценках типологических групп наблюдается по вопросам о самореализации сотрудников и коммуникации в региональной среде. Группы «разочарованные» и «негатив» дают по этому блоку показателей самые низкие оценки.



РОСАТОМ



КОРПОРАТИВНАЯ  
АКАДЕМИЯ  
РОСАТОМ



СОВЕТ ЮНИОРОВ

РОСАТОМ  
СОВЕТ ЮНИОРОВ  
—Петербург, 2022

Команда «Миссия: Таланты».  
Текущее состояние и проблемы  
реализации локальных  
дорожных карт.

# «Команды управляют созданием среды незначительно слабее, чем ее развитием».

Команды «Миссия: Таланты» в 2019 году на предприятиях Росатома создавались как ответ на предложение Госкорпорации об обновлении стратегии развития кадрового потенциала компании.

Госкорпорация «Росатом» первая в мире заявила своей целью 2030 – стать лучшей в раскрытии и применении кадрового потенциала.

Вновь формируемым на инициативной основе командам в дивизионах было предложено принять полноценное и равноправное участие в определении своих целевых показателей для дорожных карт управления средой «Миссия: Таланты».

На первых этапах было сложно, дорожные карты выглядели формально, в то время как требовались прорывные решения.

«Это было столкновение культур. Было сложно определить свои замеры без сравнения с другими. Непонятно, когда есть только контур – компания мечты для школьников и студентов».

Путь, пройденный командами «Миссия: Таланты» с 2019 до 2022 гг., вообрал в себя все вызовы новейшего гибридного времени, прошел через пик антиковидных ограничений на предприятиях с полным циклом функционирования.

С помощью неожиданных форматов кооперации и партнерства с подачи Корпоративной Академии Росатома позволил командам предприятий и территорий настроить модель партнерства с результативностью большей, чем вложения.

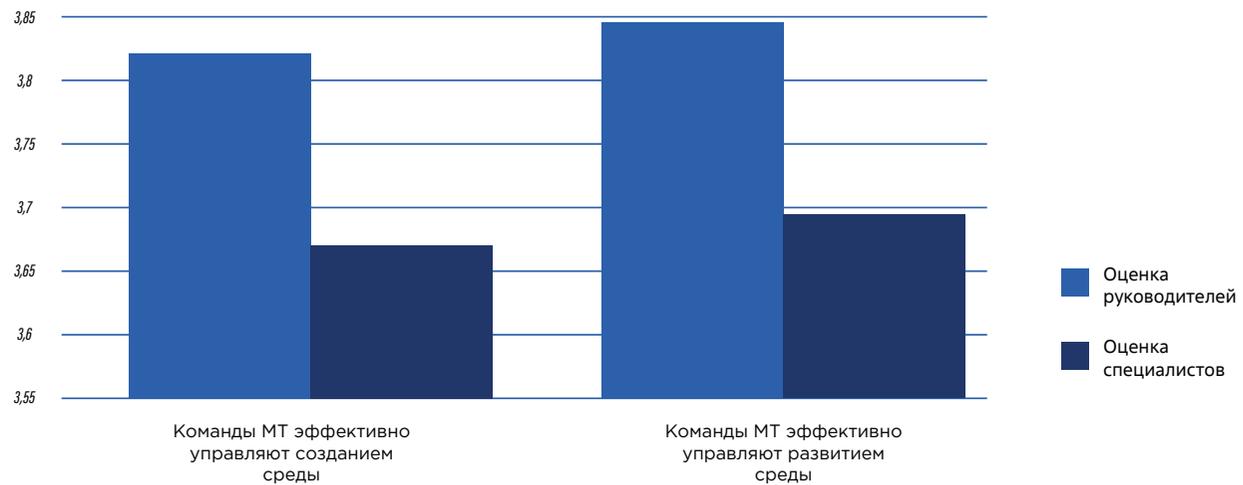
Результаты интервью, анкетных опросов и мониторинг дорожных карт позволили увидеть многообразие подходов, проектов, инструментов, которые получили прописку под эгидой «Миссия: Таланты» на предприятиях и в городах Росатома.

В мониторинге «Миссия: Таланты» в 2022 году приняли участие сборные команды предприятий и территорий, чтобы в интенсивном диалоге провести объективированную оценку своей результативности.

Руководители оценили эффективность команд предприятий «Миссия: Таланты» чуть выше, чем сотрудники. В оценке управления созданием и развитием среды для раскрытия и применения руководители и сотрудники-участники команд практически единодушны.

Рисунок №20.

«Насколько эффективно команда «Миссия: Таланты» на Вашем предприятии управляет созданием и развитием среды для раскрытия и применения потенциала сотрудников?», %.



## Составы команд «Миссия: Таланты», текущие и оптимальные.



Сформировавшиеся к настоящему времени команды «Миссия: Таланты» на предприятиях Росатома включают руководителей и сотрудников отделов по персоналу и связям с общественностью.

Для решения задач по раскрытию и применению потенциала человека на предприятиях и территориях присутствия Росатома к реализации проектов «Миссия: Таланты» активно подключены:

- образовательные организации разных уровней;
- центры дополнительного образования;
- администрации и муниципалитеты;
- лидеры сообществ.

Представители внешней среды – участники мониторинга — считают, что сейчас в составе команд «Миссия: Таланты» не хватает:

- руководителей корпорации разного уровня;
- руководителей образовательных учреждений, в том числе дополнительного образования.

Руководители предприятий считают, что к командам «Миссия: Таланты» необходимо подключение:

- научных подразделений;
- финансово-экономических отделов;
- представителей производственных и инженерных подразделений;
- обучающих центров.

Данные в сравнительной [таблице № 13](#) «Видение преимущественного состава проектных команд "Миссия: Таланты" участниками мониторинга» показывают, как во многом зеркально отличаются запросы к командам со стороны представителей предприятий и внешней среды.

Этот свод показывает целевые приоритеты каждой из сторон, которые должны быть учтены в совместной работе на уровне информирования, взаимопонимания и полезности действий. Также он демонстрирует разрывы, которые говорят о том, сколько еще необходимо провести дополнительной информационной и разъяснительной работы для членов команд на предприятиях и территориях, чтобы сформировать необходимое единообразное понимание смысла и предназначения «Миссия: Таланты».

Стоит обратить внимание на тот факт, что руководители предприятий по умолчанию включены в состав проектных команд, а результаты исследования показывают, что и сотрудники, и представители внешней среды не владеют этой информацией. Акцентируют внимание на важности включения руководителей в состав команд.

Таблица №13.

«Видение преимущественного состава проектных команд  
"Миссия: Таланты" участниками мониторинга», %.

№	ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ «МИССИЯ: ТАЛАНТЫ»	Руководители	Специалисты	Внешняя среда
	<b>Внутри корпорации:</b>			
1	Руководитель предприятия	6,0	12,5	30,0
2	Центр обучения	15,9	20,6	28,6
3	Эксперты AtomSkills	17,2	19,0	30,0
4	HR, управление персоналом	4,6	6,9	13,9
5	Руководители подразделений	17,2	20,2	37,1
6	Производственные подразделения	19,9	36,8	*
7	Научные подразделения	20,5	16,5	*
8	Инженерные подразделения	13,9	22,7	*
9	Финансово-экономические отделы	20,5	18,1	*
10	Назначенные сотрудники	13,9	9,7	*
11	Активисты не управленческого уровня (рядовые сотрудники, специалисты)	*	*	23,2
12	Другое*	*	*	*
	<b>В регионе присутствия:</b>	*	*	*
13	Региональная администрация	14,6	31,2	18,6
14	Эксперты территорий	28,5	32,1	18,2
15	Партнерские учебные заведения	8,6	10,3	31,1
16	Руководители образовательных учреждений (школ, вузов)	14,6	11,5	28,2
17	Преподаватели образовательных учреждений (школ, вузов)	5,3	11,8	27,5
18	Другие госкорпорации, присутствующие в регионе	13,9	13,4	16,4
19	Школьники	6,0	11,2	16,8
20	Студенты	10,6	21,8	17,1
21	Родители	11,9	19,3	15,4
22	Центры дополнительного образования, кружки, «Сириус», «Изобретариум» и пр.	30,5	33,0	29,6
23	Экспертные сообщества	26,5	29,3	20,4
24	Амбассадоры	34,4	22,4	*
25	Ни с кем	*	*	3,9
26	Другое*	*	*	*

\*Вариант ответа данной группе респондентов не предлагался

На следующем этапе реализации «Миссия: Таланты», по мнению руководителей, в работу команд по реализации дорожных карт должны быть вовлечены:

- линейные руководители – 43%;
- руководители подразделений – 45,6%;
- Корпоративная Академия Росатома – 34,8%.

Интервью в ходе мониторинга позволяют утверждать, что руководители приняли и признали:

- важность;
- объемность проекта «Миссия: Таланты»;
- необходимость новых партнерств.

Сотрудники поддерживают мнение руководителей и указывают на включение в команды «Миссия: Таланты» тех же участников, но обращают внимание на необходимость подключения экспертов AtomSkills.

Следует обратить внимание на то, что реализация запланированных проектов и новых задач потребует от команд различных компетенций, состав ее участников будет расширяться и дифференцироваться.

Поэтому возникнет потребность в дополнительных ресурсах: временных (от самих участников), материальных (от партнеров) и мотивационных (от руководства). Это необходимо предусмотреть при расширении состава и организации деятельности команд Миссия:Таланты».

Таблица №14.

«Какие организации и сотрудники должны быть вовлечены в реализацию "Миссия: Таланты" на следующем этапе?», %.

№	УЧАСТНИКИ РЕАЛИЗАЦИИ «МИССИЯ: ТАЛАНТЫ»	Руководители	Специалисты
	<b>Внутри корпорации:</b>		
1	Корпоративная Академия Росатома	34,8	35,0
2	Линейные руководители	43,0	39,7
3	Эксперты AtomSkills	16,5	29,1
4	HR	27,8	29,7
5	Руководители подразделений	45,6	51,2
6	Предприятия Росатома	27,2	19,7
7	Руководители на производстве	21,5	26,2
8	Дивизион/управляющая компания	19,6	18,8
9	Проектная команда «Миссия: Таланты»	22,2	30,9
10	Функциональный уровень управления	14,6	15,6
11	Эксперты компетенций	33,5	23,5
12	Экспертные сообщества	34,8	20,0
13	Активисты не управленческого уровня (рядовые сотрудники, специалисты)	20,3	25,0
14	Другое*	*	*
	<b>В регионе присутствия:</b>		
15	Региональная администрация	33,5	36,2
16	Эксперты территорий	31,0	31,2
17	Партнерские учебные заведения	38,0	30,6
18	Руководители образовательных учреждений (школ, вузов)	31,6	28,2
19	Преподаватели образовательных учреждений (школ, вузов)	25,3	24,1
20	Другие госкорпорации, присутствующие в регионе	11,4	12,4
21	Школьники	20,3	27,1
22	Студенты	31,6	35,6
23	Родители	19,0	27,1
24	Центры дополнительного образования, кружки, «Сириус», «Изобретариум» и пр.	24,1	25,6
25	Экспертные сообщества	25,9	22,4
26	Амбассадоры	22,2	18,8
27	Другое*	*	*

\*Вариант ответа данной группе респондентов не предлагался



Центр компетенций  
РОСАТОМ

«Важнейшая задача для команды «Миссия: Таланты» — это реализация мероприятий дорожной карты, но по мере того, как мы эту дорожную карту реализуем, проводим мероприятия, возникают идеи и предложения. Они могли не войти в дорожную карту, но у нас есть возможность их апробировать, посмотреть на их результативность: «пойдёт – не пойдёт». Потому что мы же имеем возможность в будущем дорожную карту форматировать».

Основным инструментом для обеспечения выбранных командами предприятий и дивизионов целевых результатов в проекте являются «дорожные карты развития среды для раскрытия и применения потенциала», сформированные на старте проекта в 2019 году.

Мониторинг и самооценка дорожных карт позволяют сравнить динамику предприятий, реализующих Миссию по основным блокам параметров.

Анализ дорожных карт проведен на выборке 24 предприятий на основе процедуры самооценки и глубинных интервью с руководителями, лидерами проектных команд «Миссия: Таланты».

#### «Блок 1. Способности» включает в себя:

- набор компетенций личностных и профессиональных, необходимых для развития у сотрудников;
- постоянное развитие.

Оценка по параметру «Набор компетенций личностных и профессиональных, необходимых для развития у сотрудников».

Предприятий, у которых набор навыков сотрудников не сформирован, стало меньше. У большинства набор компетенций сформирован частично. Данный показатель в 2022 году увеличился на 16,3%.

Таблица №14

«Какие организации и сотрудники должны быть вовлечены в реализацию "Миссия: Таланты" на следующем этапе?», %.

№	Варианты ответа	2020	2022
1	Не сформирован	20,5	8,3
2	Частично сформирован	46,2	62,5
3	Сформирован	33,3	29,2
4	Всего	100	100

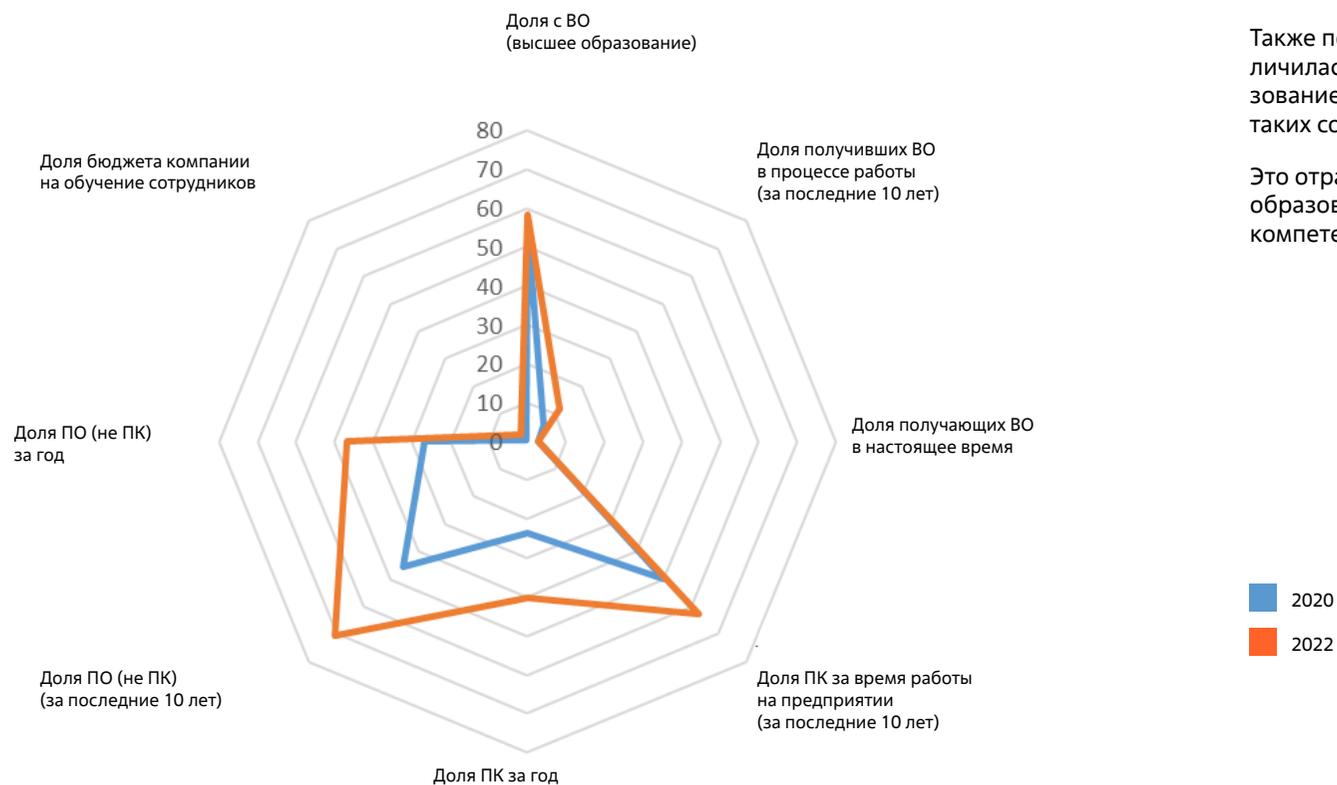
Чаще всего в числе необходимых навыков с большим акцентом на организации, самоорганизации и коммуникации отмечаются:

- технические;
- инженерные;
- требования безопасности;
- управленческие;
- коммуникативные;
- самоорганизация;
- принятие решений;
- работа в команде;
- умение реагировать на изменения;
- цифровая грамотность;
- способность к обучению;
- эмоциональный интеллект.

## Оценка по параметру «Постоянное развитие».

### Рисунок №21.

Динамика параметра «Постоянное развитие»: образование и обучение сотрудников, матрицы руководителя, %.



Доля сотрудников, повысивших квалификацию (показатель 8) и прошедших обучение (показатель 10) за 2022 год, выросла почти в 2 раза, по сравнению с 2020 годом.

Также по данным мониторинга с 2020 года в 2 раза увеличилась доля сотрудников, получивших высшее образование в процессе работы (показатель 2): в 2020 году таких сотрудников было 6,1%, а в 2022 году стало 11,65%.

Это отражает тенденцию компании на повышение уровня образования сотрудников и общий тренд на расширение компетенций и получение новых.

Рисунок №22.

Динамика параметра «Постоянное развитие»: научные кадры, матрицы руководителя, %.

Доля получающих научную степень на предприятии растет. Доля получивших научную степень в процессе работы (показатель 5) выросла почти на 3%, а доля соискателей или защитившихся — на 0,7%. При этом доля сотрудников с научной степенью (показатель 4) снизилась на 0,5%.

Такая динамика указывает на то, что скорость производства научных кадров растет, но она не компенсирует их выбывание.

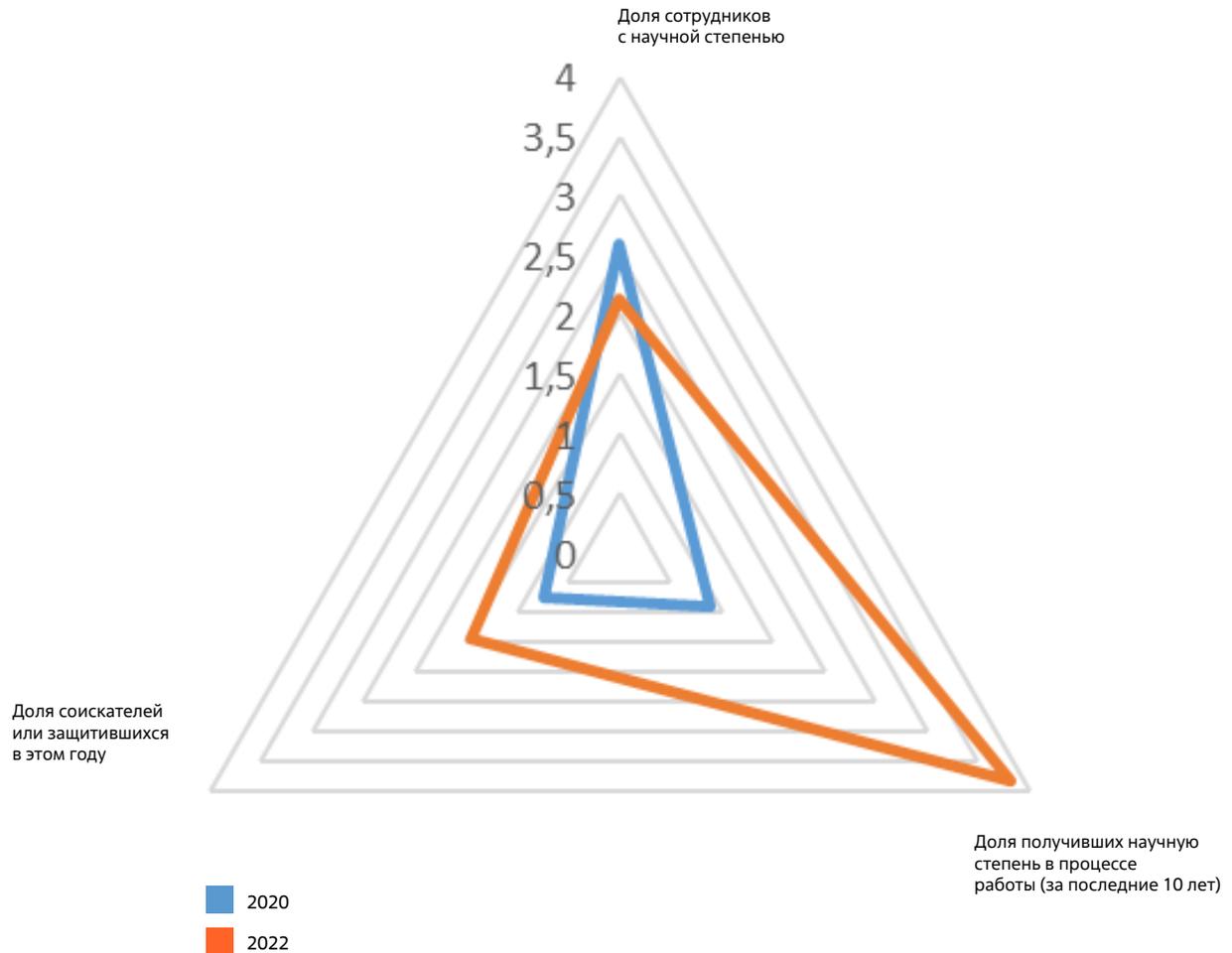
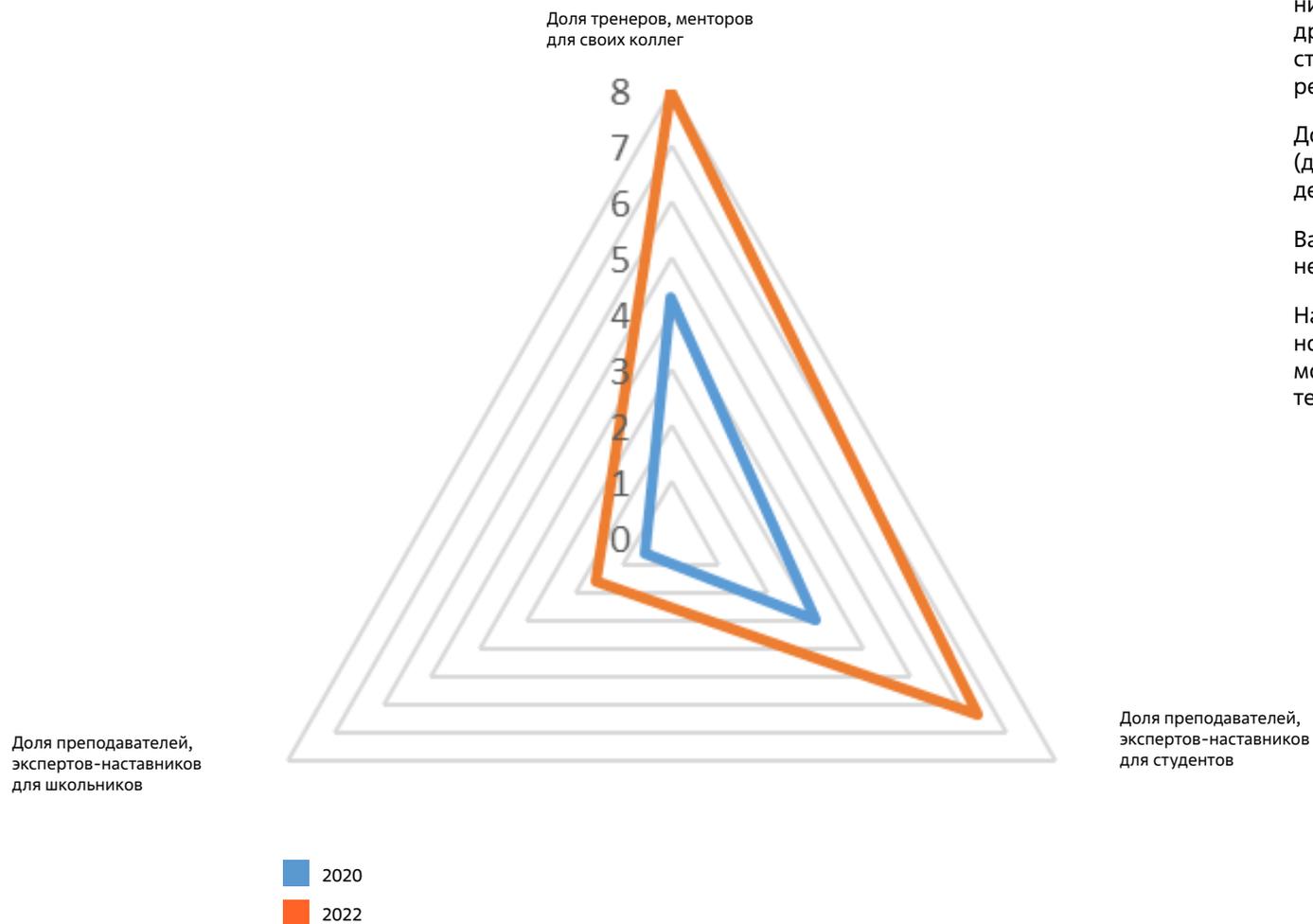


Рисунок №23.

Динамика параметра «Постоянное развитие»: эксперты, преподаватели и наставники, матрицы руководителя, %.



Участники мониторинга отмечают тренинги и наставничество как инструменты для развития навыков чаще других, а также высоко оценивают эффективность инструментов наставничества, что подчеркивает их интерес к таким практикам.

Доля экспертов, преподавателей и наставников растет (для своих коллег за 2 года выросла на 3,69%, для студентов – на 3,38%, для школьников – на 1,03%).

Важно заметить, что несмотря на рост, этот показатель не превышает 8% сотрудников.

Наши исследования выявили высокий запрос экспертной карьеры внутри компании, что может стать возможностью для лучшего раскрытия и применения потенциала сотрудников.

## «Блок 2. Мотивация» включает параметр «Осознанная самостоятельность».

Рисунок №24.

Динамика параметра «Осознанная самостоятельность»: мотивация сотрудников и участие в развитии предприятия, матрицы руководителя, %.

Показатели параметра участия в развитии предприятия (показатель 1) и запрос ресурсов для своего развития (показатель 2) снизились почти на 5%.

При этом увеличилась доля тех, кто проходит обучение по рекомендациям HR (показатель 3) на 16 % и линейного руководителя (показатель 4) — на 17%.

Это может иметь два объяснения: или тенденцию на снижение осознанной самостоятельности сотрудников в запросе на обучение, или предложения от предприятия достаточны/избыточны и перекрывают запросы сотрудников.

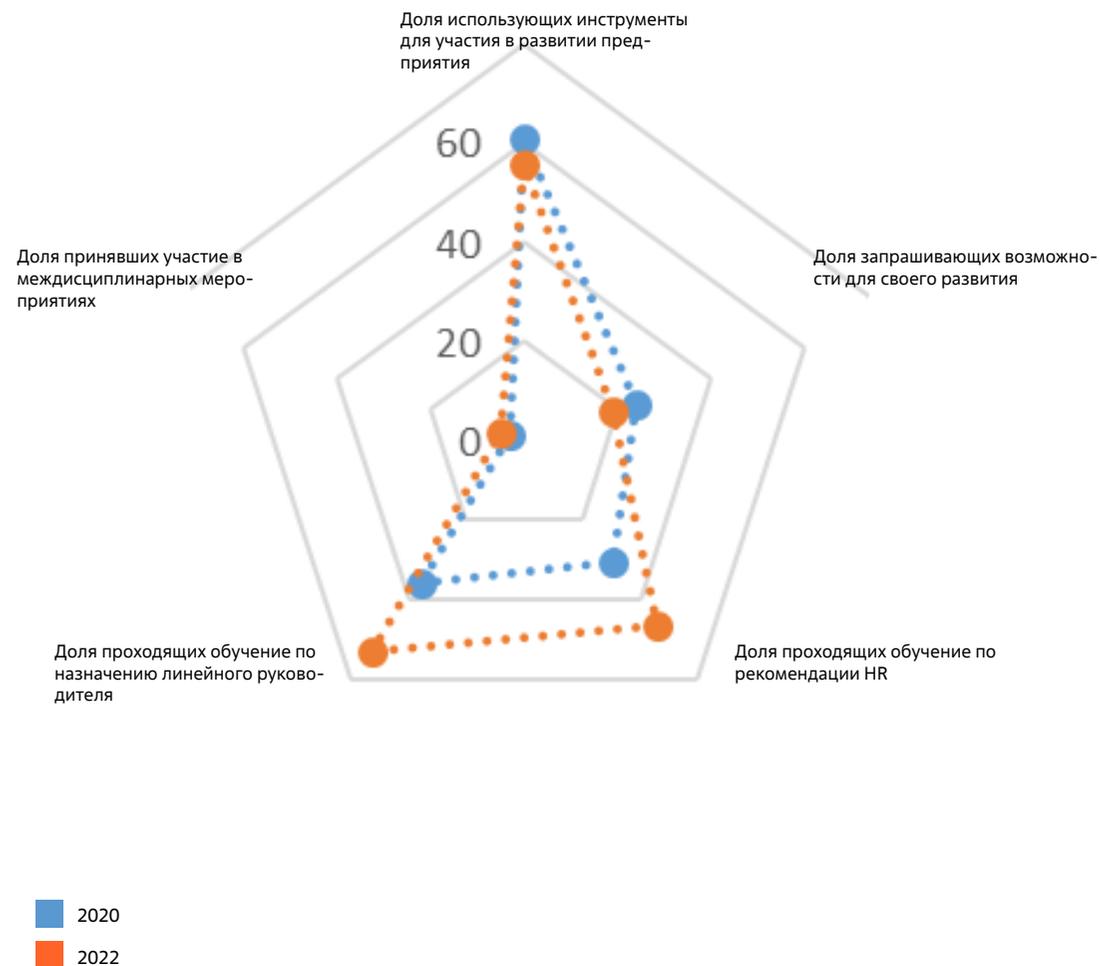
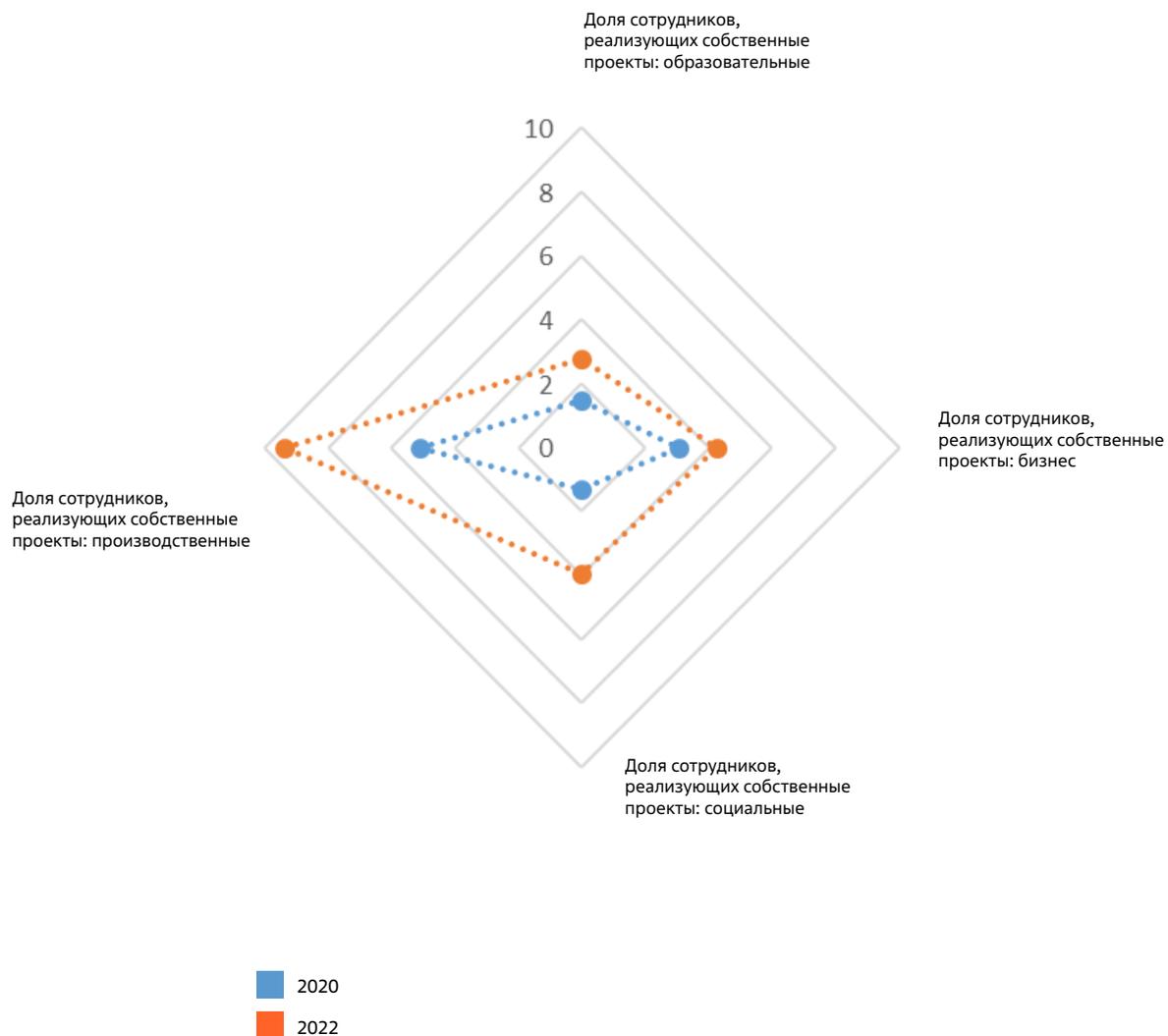


Рисунок №25.

Динамика параметра «Осознанная самостоятельность»: сотрудники, реализующие собственные инициативы и проекты, матрицы руководителя, %.



Инициативность сотрудников в 2022 году выросла.

Заметно преобладают производственные инициативы – в 2022 году их реализуют 9% сотрудников.

Они же показывают самый большой рост на 4,3%, в то время как остальные инициативы увеличились на 1-2%.

Это может означать, что развитие инициатив с учетом желаемых карьерных стратегий сотрудников может стать серьезным инструментом раскрытия и применения их потенциала.

- Инструменты, которыми сотрудники могут повлиять на развитие предприятия, указали все 24 руководителя.
- ПСР отметили 11 из 24 предприятий.

В основном отмечают участие в проектах и реализацию проектов, участие в конкурсах профессионального мастерства (например, «Лучший по профессии» и «Инженер года»), обучение в системе РЕКОРД mobile, подачу ППУ (предложений по улучшениям), рационализаторские предложения, менторинг, наставничество и обучение под руководством наставников.

Многие указывали все те же самые рекомендуемые инструменты: дистанционное обучение, дистанционная экспертиза, стажировки для преподавателей, стажировки для студентов, чемпионаты Atomskills и WorldSkills (почти каждый респондент) или свои инструменты.

Были и более уникальные практики: «Задай вопрос генеральному директору», «Дни директора», «Решение проблем методом «одна за одной» (каждую практику отметили по 2 участника).

Популярность инструментов оценивается ниже (средняя оценка – 3,85 баллов из 5), чем их эффективность (в среднем 4,38 балла из 5).

«Блок 3. Возможности» включает параметры «Мобильность компетенций» и «Инклюзивный рынок труда».

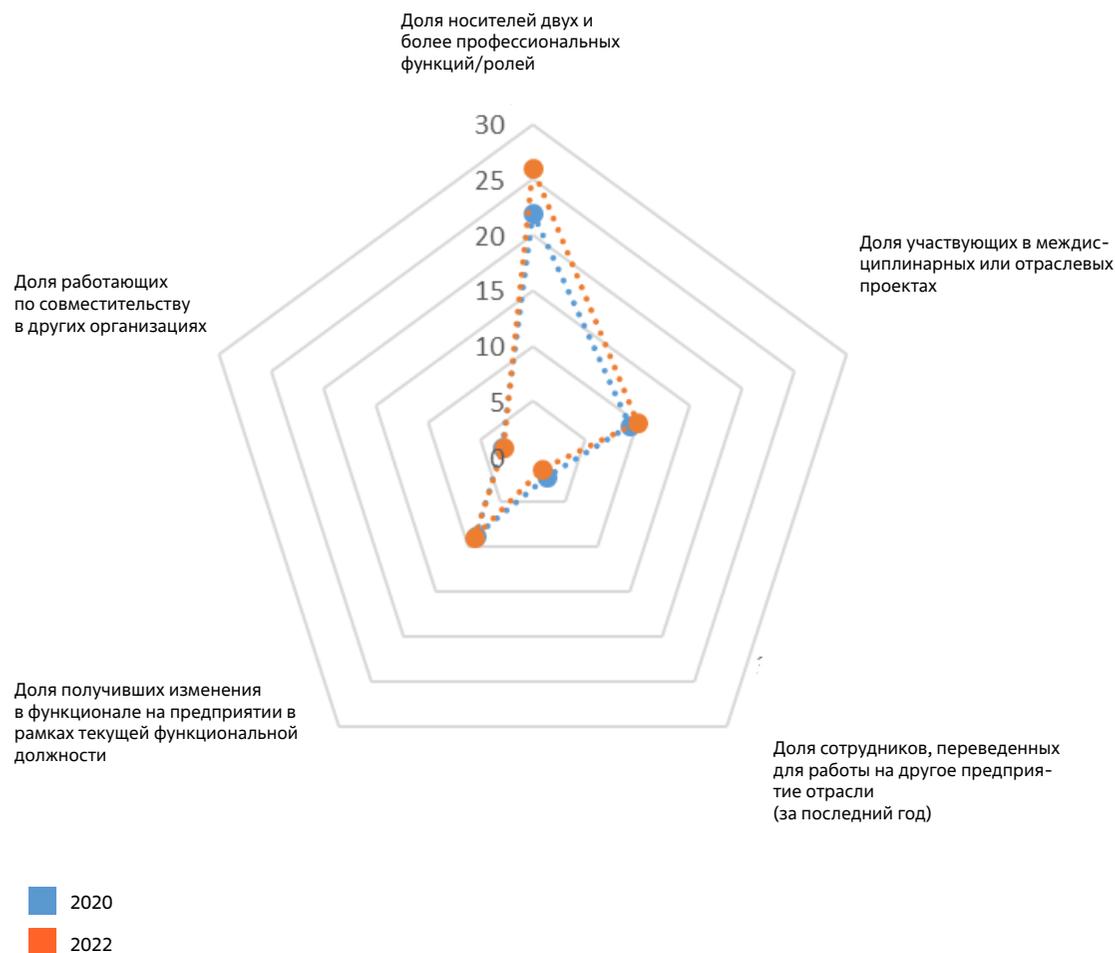
Рисунок №26.

Динамика параметра «Мобильность компетенций»: мобильность сотрудников и их компетенций, матрицы руководителя, %.

По параметру «Мобильность компетенций» растет доля носителей двух и более профессиональных функций (за 2 года выросла на 4,1%), что является зоной роста для разработки индивидуальных карьерных треков развития сотрудников. При этом обращает на себя внимание то, что не изменились другие критерии мобильности.

Параметр «Инклюзивный рынок труда» предполагает наличие программ обучения и развития для сотрудников «серебряного возраста» (50+) и создание ролей для них.

К 2022 году большинство предприятий определило роль для сотрудников «серебряного возраста» частично, в то время как в 2020 году эта категория работала наравне со всеми.





# ЮНИОРЫ РОСАТОМ

Таблица №16.

Работа сотрудников «серебряного возраста», матрицы руководителя, %.

№	Как организована работа сотрудников «серебряного возраста» (50+)	2020	2022
1	Наравне со всеми	94,9	16,7
2	Частично	5,1	83,3
3	Определена новая роль	0	0
4	Всего	100	100

Новая роль для сотрудников серебряного возраста полностью не определена ни на одном предприятии из участвующих в мониторинге.

Доля сотрудников «серебряного возраста» (50+), принимающих участие в специальных программах, которые организованы только для сотрудников «серебряного возраста», по-прежнему остается низкой – на уровне 3%.

Резюмируя, следует подчеркнуть, что динамика внутренних процессов изменений на основе целевых результатов «Миссия: Таланты» крайне сдержана.

Позитивные результаты в научном росте, в росте числа наставников, в развитии мобильности сотрудников «перекрываются» трендами естественного оттока.

Требует пристального внимания со стороны руководителей две целевые группы сотрудников: профессионалы Росатома и работники старшего возраста, в отношении которых необходимо создавать доступные, удобные форматы для их развития.

## Достижение целей «Миссия: Таланты» по результатам самооценки в динамике.

24 управленческие команды предприятий «Миссия: Таланты» освоили базовые требования к реализации дорожных карт. По мнению 10 команд, они уже перешли к управлению созданием новых дополнительных целевых результатов «Миссия: Таланты».

Необходимо подчеркнуть, что самооценка целевых показателей носила отчасти завышенный характер. Именно поэтому из дальнейших расчетов были исключены данные, представляющие собой гало-эффекты, в которых все оценки имели максимальные значения в 100% показателей в рамках одного этапа.

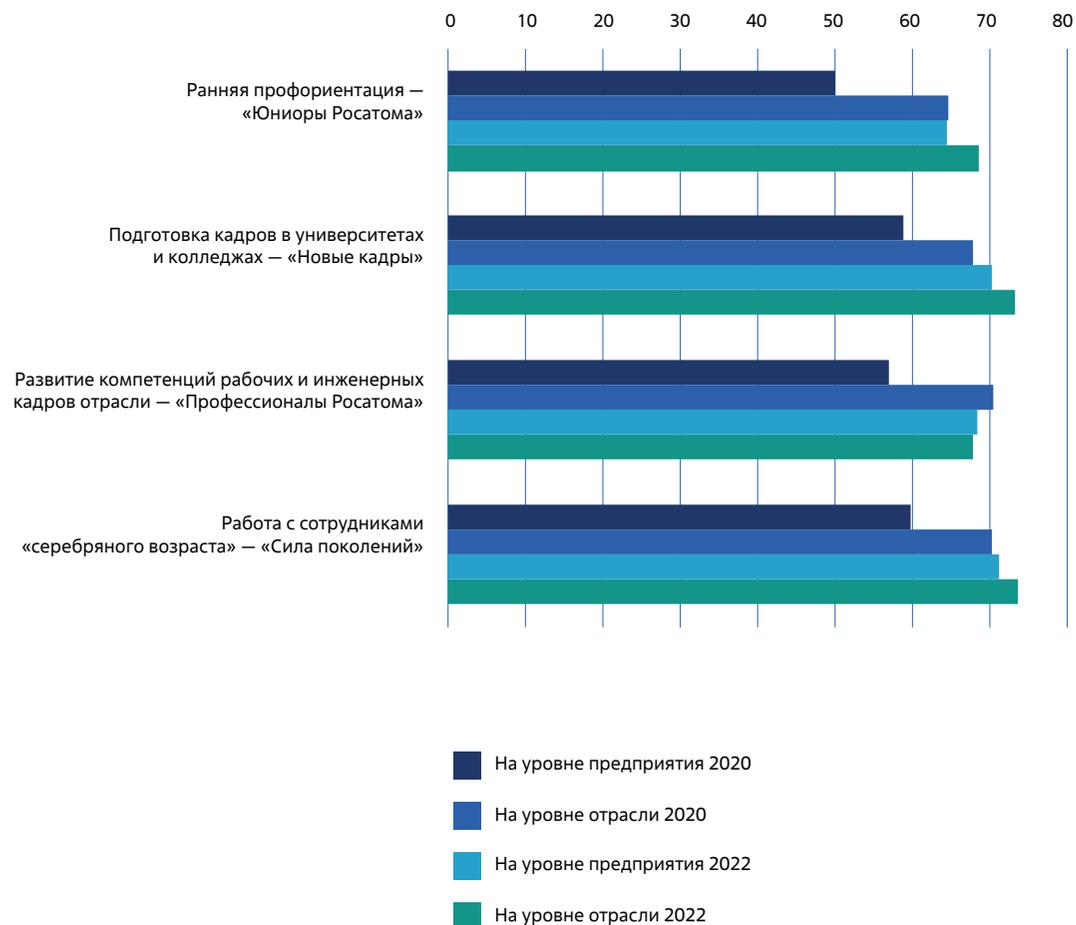
Высоко оценено соответствие целевых результатов этапа «Сила поколений» Видению 2030. При этом мы получили данные, которые указывают, что этот этап самый противоречивый в реализации, во многом не обеспечен предложениями и действенными ролями для эффективного задействования потенциала сотрудников старшего возраста. Также в 2022 году в дорожных картах командами указаны 62 дополнительных целевых результата.

Распределение по этапам выглядит следующим образом:

- этап «Юниоры Росатома» – 24 дополнительных целевых результата;
- этап «Новые кадры» – 21 дополнительный целевой результат;
- этап «Профессионалы Росатома» – 10 дополнительных целевых результата;
- этап «Сила поколений» – 7 дополнительных целевых результата.

Рисунок №27.

Оценка соответствия целевых результатов дорожной карты «Миссия: Таланты» и Целей 2030, матрицы руководителя, %.





Приоритетным для команд является внимание к этапам кадрового воспроизводства:

- «Новые кадры»;
- «Юниоры Росатома».

Проблемным остается отношение к развитию этапа «Сила поколений».

В 2022 году значительно сократилось число инструментов, которые предприятия не планируют к использованию.

Самыми работающими инструментами (высокая используемость и оценка эффективности) по результатам мониторинга стали:

- лаборатории инженерно-технического творчества;
- чемпионаты WorldSkills и AtomSkills;
- стажировки студентов;
- практическое обучение рабочих у наставников отрасли.

AtomSkills и WorldSkills охватывают все 4 категории и являются сквозными мероприятиями.

Большинство инструментов этапа «серебряного возраста» находятся в «отложенной» стадии. Среди планируемых больше всего на этапе «Сила поколений». В интервью респонденты также отмечают, что работа с этой группой находится на этапе планирования.

В стратегии Росатома «Миссия: Таланты» запланированы к применению 47 инструментов.

В 2022 году участники мониторинга указали 38 дополнительных инструментов, из которых:

- этап «Юниоры Росатома» – 16 дополнительных инструментов;
- этап «Новые кадры» – 8 дополнительных инструментов;
- этап «Профессионалы Росатома» – 9 дополнительных инструментов;
- этап «Сила поколений» – 5 дополнительных инструментов.

Обратим внимание, что эффективность некоторых инструментов оценена высоко, но при этом частота использования у них низкая.

Таблица №17.

Использование ключевых инструментов и решений, реализуемых в рамках дорожных карт «Миссия: Таланты» матрицы руководителя, %.

№	Ключевые инструменты и решения, реализуемые в рамках дорожной карты	Год	Варианты ответов			
			Не используем и не планируем использовать	Планируем использовать в будущем	Используем частично	Используем полностью
1	Ранняя профориентация	2020	45,72	33,56	12,56	8,16
2		2022	17,25	39,21	26,19	17,34
3	Новые кадры	2020	35,89	28,36	20,88	14,84
4		2022	11,09	34,19	27,94	26,76
5	Профессионалы Росатома	2020	31,73	34,04	15,41	18,82
6		2022	14,19	31,64	26,63	27,53
7	Сила поколений	2020	36,99	37,01	19,04	6,97
8		2022	17,29	39,53	29,29	13,87
9	В среднем по этапам	2020	37,58	33,24	16,97	12,20
10		2022	14,95	36,14	27,51	21,38

Таким образом, команды «Миссия: Таланты» динамично развиваются. Сейчас перед ними стоят новые вызовы и задачи:

- актуализация дорожных карт и предложение прорывных решений с учетом синхронизации запросов партнерств территорий присутствия;
- расширение состава команд через вовлечение специалистов компании и представителей территорий;
- пересборка инструментов «Миссия: Таланты» через оценку их эффективности и полезности.





# Индексы как инструмент управления процессами реализации и применения человеческого потенциала.

1. Как управлять развитием индекса. Возможности и ограничения.
2. Почему не рейтинги: административные ловушки.
3. Идеология комплекса индексов для «Миссия: Таланты».
4. Значение индексов для «Миссия: Таланты» - 2022.
5. Формулы расчета индексов для «Миссия: Таланты» и векторы для управления средой «Миссия: Таланты».
  - Индекс 1. Реализации потенциала сотрудников Росатома.
  - Индекс 2. Комфортность среды на территории присутствия Росатома.
  - Индекс 3. Привлекательность Росатома на территории присутствия.
  - Индекс 4. Оценка команды.

# 1

## Как управлять развитием индекса. Возможности и ограничения.

Индексы являются логическим продолжением системы мониторинга, позволяющими получать обратную связь от сотрудников предприятий и организаций:

- дают возможность единовременной оценки объекта управления сразу по нескольким параметрам, а иногда из совершенно разных областей (производственные процессы, климат в коллективе, социальное самочувствие, мотивация сотрудников и другие);
- потенциально под каждое направление оценки может быть создан субиндекс, который состоит из еще более мелких субиндексов и переменных, то есть вопросов, на которые получают ответы в опросах или из других источников (статистических баз, социальных сетей и других);
- позволяют наблюдать за изменениями, происходящими в объекте управления.

Индексы в мониторинге «Миссия: Таланты» смогут реализовать несколько функций:

- обеспечивают обратную связь между управленцами высшего уровня, внешней средой и трудовыми коллективами;
- характеризуют эффективность реализации управленческих процессов;
- показывают проблемные зоны в достижении целей управления.

Таким образом, индекс является эффективным инструментом управления, а не средством PR–продвижения (например, как рейтинги).

Получение индекса – это трудоемкий процесс, объединяющий получение данных, анализ данных и обоснование итоговой формулы, соответствующей целеполаганию процесса управления:

- самое сложное в создании индекса – провести операционализацию, то есть выделить главные характеристики объекта управления и подобрать соответствующие численно измеримые индикаторы;
- далее выявляются ключевые характеристики и определяется их причинно-следственная структура;
- производится объединение ключевых характеристик в субиндексы (составные блоки), а потом и в единый индекс;
- субиндексы соответствуют тем процессам в объекте управления, за которыми следует наблюдать отдельно. Даже небольшое изменение в индексах может быть суммой разнонаправленных тенденций в составных частях.



В одном индексе могут объединяться как объективные, так и субъективные характеристики. Не следует недооценивать субъективные характеристики, поскольку в них могут крыться недовольство, которое нельзя обнаружить через объективные показатели. Накопленное недовольство может прорваться вследствие кумулятивного эффекта или просто негативно влиять на процессы, вопреки всем усилиям управленческой команды.

Слева показана схема разработки индексов в управленческих процессах.

Необходимо понимать ограничения индексов:

- они должны быть довольно легко собираемыми и воспроизводимыми в мониторинге из года в год;
- они должны быть достаточно гибкими, чтобы оставаться актуальными.

Для сбора данных, попадающих в индексы также необходимо выполнять ряд условий:

- сотрудники предприятий должны понимать, почему и зачем они участвуют в мониторинге. Также за выражение честного мнения не должно быть негативных последствий для сотрудников, участвующих в мониторинге;
- менеджеры, отвечающие за сбор первичных данных, не должны их подгонять и собирать некачественные данные (производить дубликаты или автозаполняемые анкеты).

Именно поэтому, а также для сохранения приватности получаемых данных, желательно поручать сбор и обработку данных сторонним организациям.

# 2

## Почему не рейтинги: административные ловушки.

Для управленцев предприятия существует большой соблазн превратить индекс в рейтинг, что позволит ранжировать разные трудовые коллективы.

Обычно перевод индекса из инструмента управления в рейтинг приводит к подгонке своей деятельности под ожидаемые критерии. Это искажает восприятие объекта управления, а индексы из инструментов управления превращаются в самоподдерживающийся артефакт.

**Ключевая функция индексов – обеспечение обратной связи с трудовыми коллективами, которая становится нереализуемой в рейтингах.**

При сборе данных «под рейтинг» возгораются все текущие манипуляции при сборе данных: менеджеры, собирающие данные, могут игнорировать неудобных сотрудников, дублировать анкеты, подсказывать желательные ответы и прочее. Таким образом, вместо отражения объективной картины происходящего, для управленцев и сотрудников предприятия происходит искажение реальности, что влечет управленческие ошибки.

Индексы являются инструментом управления, они могут быть более сложными и направлены скорее внутрь предприятия, где его могут понять и оценить профессионалы. Рейтинги – это скорее инструмент и продукт пиара, предназначенные для управления внешней средой и понимание непрофессионалов.

Рейтинги возможны во внутренней среде предприятия в тех случаях, когда необходимо обосновать распределение финансов между подразделениями или работать на внутренний бренд предприятия. Тогда в их основе должны лежать более объективные показатели, чтобы придать им видимость большей объективности. Но исключение субъективных показателей упускает социальную и эмоциональную составляющие, которые существенно влияют на установки сотрудников.

Также при оценке рейтингов возникает риск искусственного «конструирования», но технические арифметические процедуры над уже собранными показателями не заменяют первичную оценку объектов. Например, суммирование оценок предприятий не эквивалентно оценке общего восприятия Росатома.

Рекомендуется оставить индексы в статусе инструментов управления и не переводить их в разряд рейтингов.





  
ATOM  
SKILLS

# 3

## Идеология комплекса индексов для «Миссия: Таланты».

«К сожалению, еще не все сотрудники понимают ценность такой возможности, поэтому на некоторых предприятиях в процессе исследования были получены фиктивные данные, которые в процессе обработки базы данных были исключены из анализа.

Необходимо разъяснять среди сотрудников значение подобного рода исследований и делать мониторинг привычным и понятным инструментом обратной связи, анализа и управления».

В фокусе разработки системы индексов Росатома проект «Миссия: Таланты».

По результатам мониторинга 2022 года, для Росатома была разработана система индексов, отражающих комплексные оценки зон присутствия Росатома:

- предприятие;
- команда реализации проекта «Миссия: Таланты»;
- внешняя среда: регионы присутствия предприятий Росатома.

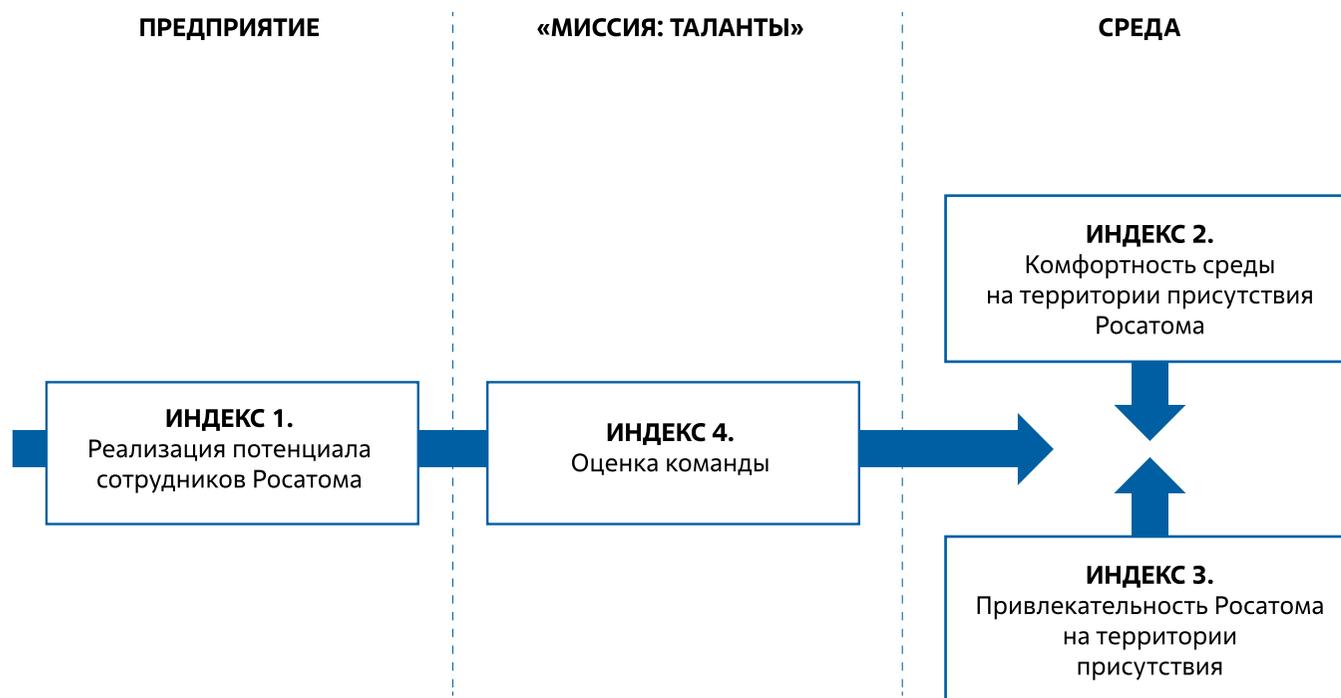
Система мониторинга (опроса) по всем целевым аудиториям, вовлеченным в процесс, дает возможность получить мнения от всех групп сотрудников. Это важнейшая возможность для сотрудников высказаться и быть услышанными управленцами предприятия.

После анализа структуры данных мониторинга была разработана система из четырех индексов, каждый из которых соответствует своему этапу реализации человеческого потенциала: на предприятии, во внешней среде и в самой команде «Миссия: Таланты».

- Сначала на этапе «Предприятия» рассчитывается Индекс 1 – «Реализации потенциала сотрудников Росатома».
- Далее на этапе «Среда» рассчитываются Индексы 2 и 3, составляющие зеркальные оценки территории присутствия Росатома и образа Росатома на территории присутствия.
- Закрывается процесс оценки финальным Индексом 4 – «Оценка команды «Миссия: Таланты».

На [рисунке № 29](#) показана структура преемственности и взаимосвязей между всеми индексами.

Структура преемственности и взаимосвязи комплекса индексов для оценки реализации проекта «Миссия: Таланты».



• **Индекс 1: Реализации потенциала сотрудников**

Рассчитывается на основе оценок сотрудников и руководителей реализации проекта «Миссия: Таланты» на предприятии, а также характеристик самого предприятия. Иногда, несмотря на все усилия команды «Миссия: Таланты», на некоторых предприятиях наблюдаются базовые проблемы, затрудняющие реализацию «Миссия: Таланты». Их нужно иметь в виду и работать сообразно с уникальностью данного предприятия.

• **Индекс 2: Комфортности среды на территории присутствия Росатома**

Рассчитывается на основе оценок сотрудников, руководителей и представителей среды присутствия Росатома. Оценивается благоприятствование среды для реализации человеческого потенциала со стороны всех целевых аудиторий, а также оценки каналов коммуникаций (как связей и проводников воздействия проекта «Миссия: Таланты»).

• **Индекс 3: Привлекательности Росатома на территории присутствия**

Является зеркальным по отношению к предыдущему индексу. Рассчитывается на основе оценок сотрудников, руководителей и представителей среды присутствия Росатома.

Выделяются общие и частные оценки Росатома (по направлениям), оценки присутствия Росатома на территории присутствия. Отдельно вычисляется информационная политика Росатома на территории присутствия и эффективность мероприятий проекта «Миссия: Таланты».

• **Индекс 4: Оценки команды «Миссия: Таланты»**

Рассчитывается на основе оценок сотрудников, руководителей и представителей среды присутствия Росатома. Объединяет оценки, собственно, команд «Миссия: Таланты», состава и их обеспечения.

Данную систему индексов необходимо рассматривать как систему обобщенных показателей, являющихся частью системы управления и обоснования управленческих решений по развитию и применению человеческого потенциала.

# 4

## Значение индексов для «Миссия: Таланты» - 2022.

Значения индексов, по результатам исследования 2022 года, являются следующими:

*Таблица №18.*

Значение индексов для «Миссия: Таланты» – 2022, %.

№ индекса	Название индекса	Значение индекса
Индекс 1:	Реализации потенциала сотрудников Росатома	55,8
Индекс 2:	Комфортность среды на территории присутствия Росатома	51,7
Индекс 3:	Привлекательность Росатома на территории присутствия	60,3
Индекс 4:	Оценка команды «Миссия: Таланты»	51,1

**Данный набор показателей индексов является базовым, можно сказать, что это «нулевой» замер.**

**Измерение в динамике грядущих лет покажет процесс реализации проекта «Миссия: Таланты», проблемные зоны и зоны прогресса.**

На данный момент наиболее благополучными показателями для Росатома являются:

- «Привлекательность Росатома на территории присутствия»;
- «Реализация потенциала сотрудников Росатома» (внешний и внутренний индексы).

Изменения индексов при последующих замерах покажут, насколько изменились установки опрошенных по смысловым группам вопросов.

Содержательно показания индексов – это средние проценты, вычисленные по особым формулам. Для каждого индекса подобрана своя формула расчета.

Центрированное на данный момент положение всех индексов (от 50% до 60%) может со временем качнуться в любую сторону, в зависимости от управленческих действий или внешней среды.



3

ЭКРА

РЕЛЕЙНОЙ ЗАЩИТЫ И АВТОМАТИКИ

КОМНАТА  
УЧАСТНИКОВ





# 5

## Формулы расчета индексов для «Миссия: Таланты» и векторы для управления средой «Миссия: Таланты».

Каждый из индексов, разработанных для «Миссия: Таланты», описан формулой и рекомендацией. Для руководителя, распознающего инструменты обеспечения формулы из набора дорожных карт «Миссия: Таланты», каждый из индексов может стать эффективным инструментом для обеспечения целевых результатов проекта.

Но что ценнее, он может стать рычагом для создания доверительной деловой среды, в которой потенциал сотрудников может применяться и развиваться с высочайшей отдачей на основе обновляемых, улучшаемых корпоративных процедур.

Эта задача потребует от руководителей, лидеров проектных команд большей осознанности и корректности в планировании и партнерстве «Миссия: Таланты», но она вернется быстрыми и качественными изменениями, как это и показали два года реализации проекта на этапе становления.

# Индекс 1.

## Реализации потенциала сотрудников Росатома.

### 1 часть: Базовая (удовлетворенность сотрудников).

Руководители и специалисты оценивают собственную самореализацию, а также ситуацию и динамику качества профессиональных кадров на предприятии в целом.

**Эту часть индекса необходимо повышать в процессе управленческих действий.**

### 2 часть: Содержательная (направления самореализации сотрудников).

Построена на сопоставлении оценок желательных направлений самореализации сотрудников, а также оценок руководителей. Расхождения в оценках руководителей и специалистов показывают накопленные противоречия и качество управления.

**Эту часть индекса необходимо сокращать в процессе управленческих действий.**

Индекс «Реализации потенциала сотрудников Росатома» рассчитывается на основе оценок сотрудников и руководителей. В индексе оценивается реализация проекта «Миссия: Таланты» на предприятии, а также характеристики самого предприятия.

Индекс состоит из трех субиндексов (компонентов), каждый из которых, в свою очередь складывается из базовых показателей, измеряемых в процессе опроса: они могут быть полезны сами по себе или при анализе реализации управленческих процессов.

### 3 часть: Инструментальная (оценка реализации мероприятий).

Построена на сопоставлении оценок всех 47 мероприятий реализации и применения человеческого потенциала на предприятиях Росатома. Первичные показатели «Слышали-Принимали участие – Частота мероприятий – Полезность мероприятий» собраны по результатам опросов руководителей и специалистов.

Состоит из двух субиндексов – «**Информационное преобладание**» и «**Преобладание полезности**» над частотой.

**Информационное преобладание** показывает, что большая часть сотрудников не вовлечена в реальное участие в мероприятиях.

Также этот субиндекс показывает, что есть некоторые мероприятия, которые являются «переоцененными», так как они прошли порог насыщения – оценки их частоты превышают оценки их полезности. Например, оценки частоты AtomSkills на 13% превышают оценки их полезности у руководителей и на 21% у сотрудников.

**Преобладание полезности** над частотой показывает, что работу по мероприятиям необходимо наращивать в силу высокого ожидания сотрудников.

А наиболее недооцененными являются у специалистов мероприятия «Развитие сети клубных сообществ» (преобладание полезности над частотой – 20,5%) и «Формирование индивидуальных траекторий профессионального и экспертного развития» (преобладание полезности над частотой составляет 21,8%).

Желательна балансировка оценок и приведение в соответствие оценок частоты и оценок полезности мероприятий.

**Эту часть индекса также необходимо сокращать в процессе управленческих действий.**

## Итоговая формула Индекса 1: (1 часть) минус (2 часть) минус (3 часть)

Структура индекса и вклад составных частей показаны на схеме ниже.

Рисунок №30.

Структура расчета Индекса 1 («Реализации потенциала сотрудников Росатома») с рассчитанными показателями составных элементов, %.



## Индекс 2.

# Комфортность среды на территории присутствия Росатома.

Индекс «Комфортность среды на территории присутствия Росатома» рассчитывается на основе оценок сотрудников, руководителей и внешней среды. Индекс состоит из трех показателей, измеряемых в процессе опроса.

### 1 часть: Базовая (общая оценка среды территории присутствия).

В этой части руководители и специалисты оценивают среду присутствия, насколько среда присутствия Росатома способствует реализации, раскрытию и применению человеческого потенциала.

Для каждой группы (руководители и специалисты) рассчитаны средние обобщенные показатели по базовым переменным, полученным в результате опроса: «Раскрытие потенциала в городе присутствия», «Среда благоприятна раскрытию человеческого потенциала», «Среда благоприятна применению человеческого потенциала».

Последние две характеристики показывают высокую корреляцию, поэтому в дальнейшем можно будет заметить их на один обобщенный показатель.

### Эту часть индекса необходимо повышать в процессе управленческих действий.

### 2 часть: Оценки среды (сборные оценки).

Это суммарная оценка руководителей, специалистов и внешней среды характеристик территории присутствия. Характеристики сгруппированы по направлениям: эмоциональная оценка, возможность заработать, возможности самореализации, качество работы с молодежью, оценка среды в целом. По каждому направлению рассчитаны средние значения переменных, полученных по результатам опроса.

### Эту часть индекса необходимо повышать в процессе управленческих действий.

В этой части индекса также приведены дополнительные расчеты, которые показывают разность оценок между всеми тремя группами: руководителями, специалистами и внешней средой. Эти расчеты не попадают в индекс, но крайне полезны для анализа с точки зрения управления образом предприятия в регионе присутствия.

Наиболее сильное расхождение между восприятием руководителей и внешней среды. Это говорит о том, что руководители не совсем адекватно понимают запросы жителей региона или у жителей региона нет доступа ко всей полноте информации.

Возможно, что в данном случае необходимы дополнительные точечные исследования в регионах присутствия.

### 3 часть: Информационные каналы.

Это суммарная оценка руководителями, специалистами и представителями внешней среды коммуникативных характеристик на территории присутствия.

Характеристики сгруппированы по направлениям: традиционные СМИ, интернет внешний и внутренний, внутренние каналы информирования сотрудников предприятия, внешние социальные контакты.

По каждому направлению рассчитаны средние значения переменных, полученных по результатам опроса.

### Эту часть индекса необходимо повышать в процессе управленческих действий.

В этой части индекса также приведены дополнительные расчеты, которые показывают разность оценок между всеми тремя группами опрошенных: руководителями, специалистами и внешней средой. Эти расчеты не попадают в индекс, но крайне полезны для анализа с точки зрения управления информационными потоками в регионе присутствия. Выявленное расхождение показывает разные структуры получения информации для всех трех исследуемых групп. В будущем необходимо выравнивание структуры информационных источников.

Итоговая формула Индекса 2.

**Среднее из всех трех частей:  
((1часть) плюс (2 часть) плюс (3 часть)) разделить на 3**

Структура индекса и вклад составных частей показаны на схеме ниже.

Рисунок №31.

Структура расчета Индекса 2 («Комфортность среды на территории присутствия Росатома») с рассчитанными показателями составных элементов, %.



# Индекс 3.

## Привлекательность Росатома на территории присутствия.

Индекс «Привлекательность Росатома на территории присутствия» является зеркальным для Индекса 2.

Цель этого индекса – собрать и обобщить оценки восприятия Росатома со стороны внешней среды. Однако группам сотрудников внутри Росатома также задавались вопросы, которые касались восприятия корпорации. Поэтому в построении индекса участвовали все группы: руководители, специалисты, представители внешней среды.

Индекс «Привлекательность Росатома на территории присутствия» состоит из четырех составных частей, каждая из которых, в свою очередь, складывается из базовых показателей, измеряемых в процессе опроса.

### 1 часть: Общие оценки Росатома.

Является усредненной оценкой ключевых вопросов, которые задавались внешней среде о взаимодействии с Росатомом: «Насколько работа на предприятии Росатома соответствует Вашим представлениям о карьере и своем развитии?» и «Насколько важно для Вас в будущем взаимодействовать с Росатомом?» В индекс включаются группы респондентов, выбравших самые позитивные оценки взаимодействия с Росатомом.

**Эту часть индекса необходимо повышать в процессе управленческих действий.**

### 2 часть: Оценки Росатома по направлениям.

Является усредненной оценкой характеристик Росатома, которую давали представители внешней среды (открытость, поддержка, доброжелательность и прочее) на вопрос: «Оцените направления взаимодействия Росатома и города для создания благоприятной среды». В индекс включаются самые позитивные оценки («хорошо» и «отлично») характеристик Росатома.

**Эту часть индекса необходимо повышать в процессе управленческих действий.**

### 3 часть: Оценки Росатома в городе (сборные оценки).

Это суммарная оценка руководителей, специалистов и внешней среды характеристик восприятия Росатома. Характеристики сгруппированы по направлениям: конкуренция госкорпораций, заинтересованность Росатома и региона, активность Росатома в регионе, Росатом – рабочие места, коммуникации с Росатомом, «хорошо быть сотрудником Росатома». По каждому направлению рассчитаны средние значения переменных, полученных по результатам опроса.

**Эту часть индекса необходимо повышать в процессе управленческих действий.**

В этой части индекса также проведены дополнительные расчеты, которые показывают различия в оценках разных групп: руководителей, специалистов и представителей внешней среды. Эти расчеты не попадают в индекс, но крайне полезны для анализа с точки зрения управления образом предприятия в регионе присутствия. Наибольшее расхождение показателей наблюдается у руководителей и внешней среды, что показывает неадекватность восприятия, и соответственно, возможность ошибок в дальнейшем при принятии решений.

Иногда у руководителей оценки восприятия Росатома в 1,5-2 раза выше, чем у внешней среды. Например, 94,8% руководителей считают, что «у Росатома простой и удобный для внешних коммуникаций сайт» а у внешней среды такой точки зрения придерживаются 58,4%.

77,9% руководителей считают, что всем желающим легко решить свои вопросы по взаимодействию с Росатомом, а во внешней среде таких оценок всего 36,1%.

Итоговая формула Индекса 3.

**Среднее из всех четырех частей:  
((1часть) плюс (2 часть) плюс (3 часть) плюс (4 часть)) разделить на 4**

Структура индекса и вклад составных частей показаны на схеме ниже.

#### **4 часть: Инструментальная (желание участвовать в мероприятиях Росатома).**

Рассчитывается по результатам опроса внешней среды, состоит из двух субиндексов.

Для первого субиндекса «ядро лояльности – включенность в мероприятия Росатома» требуется специальная расчетная процедура, где пересекаются ответы на два вопроса: «Участвовали в мероприятиях Росатома?» и «Хотели бы участвовать в мероприятиях Росатома в будущем?». 68,5% ответили на оба вопроса положительно и составили ядро лояльности по отношению к Росатому.

Вместе с ядром лояльности рассчитывается еще один показатель, который не входит в индекс, но представляет интерес для управления: те, кто не участвовали в мероприятиях Росатома, но хотели бы принять в них участие. Эту группу условно можно назвать «потенциал роста», и она составляет 23%. Это направление потенциально эффективного воздействия по вовлечению внешней среды в мероприятия Росатома.

Второй субиндекс показывает информационное преобладание: расхождение в числе тех, кто был информирован и принимал участие в мероприятиях Росатома.

Четвертая часть индекса рассчитывается как разница между первым и вторым субиндексом.

**Эту часть индекса необходимо повышать  
в процессе управленческих действий.**

Рисунок №32

Структура расчета Индекса 3 («Привлекательность Росатома на территории присутствия») с рассчитанными показателями составных элементов, %.



## Индекс 4.

### Оценка команды «Миссия: Таланты».

Индекс «Оценка команды «Миссия: Таланты» состоит из трех составных частей, каждая из которых, в свою очередь, складывается из базовых показателей, измеряемых в процессе опроса.

Все части Индекса 4 состоят из базовых первичных показателей, полученных в опросах руководителей и специалистов, работающих на предприятиях Росатома.

#### **1 часть: Общие оценки команд «Миссия.Таланты».**

Рассчитывается на основе оценок действий команды «Миссия: Таланты» по созданию и развитию среды, которые выставили руководители и специалисты. Суммировались группы позитивных оценок «хорошо» и «отлично». Первая часть индекса представляет усредненные значения этих оценок.

**Эту часть индекса необходимо повышать в процессе управленческих действий.**

#### **2 часть: Обеспечение команд «Миссия. Таланты».**

Вторая часть объединяет оценки обеспечения, способствующего реализации инструментов по развитию и применению человеческого потенциала на предприятии со стороны руководителей. Это организационное, методическое, информационное обеспечение и обратная связь.

В этой части индекса объединялись положительные оценки «хорошо» и «отлично» и рассчитывались средние оценки по сумме всех показателей.

**Эту часть индекса необходимо повышать в процессе управленческих действий.**

#### **3 часть: Оценки состава команд «Миссия. Таланты».**

Показывает расхождение между оценками команд «Миссия: Таланты» со стороны руководителей и специалистов. Оценивается текущий состав команд и недостаток потенциально полезных акторов во внешней и внутренней среде.

**Эту часть необходимо сокращать в процессе управленческих действий.**

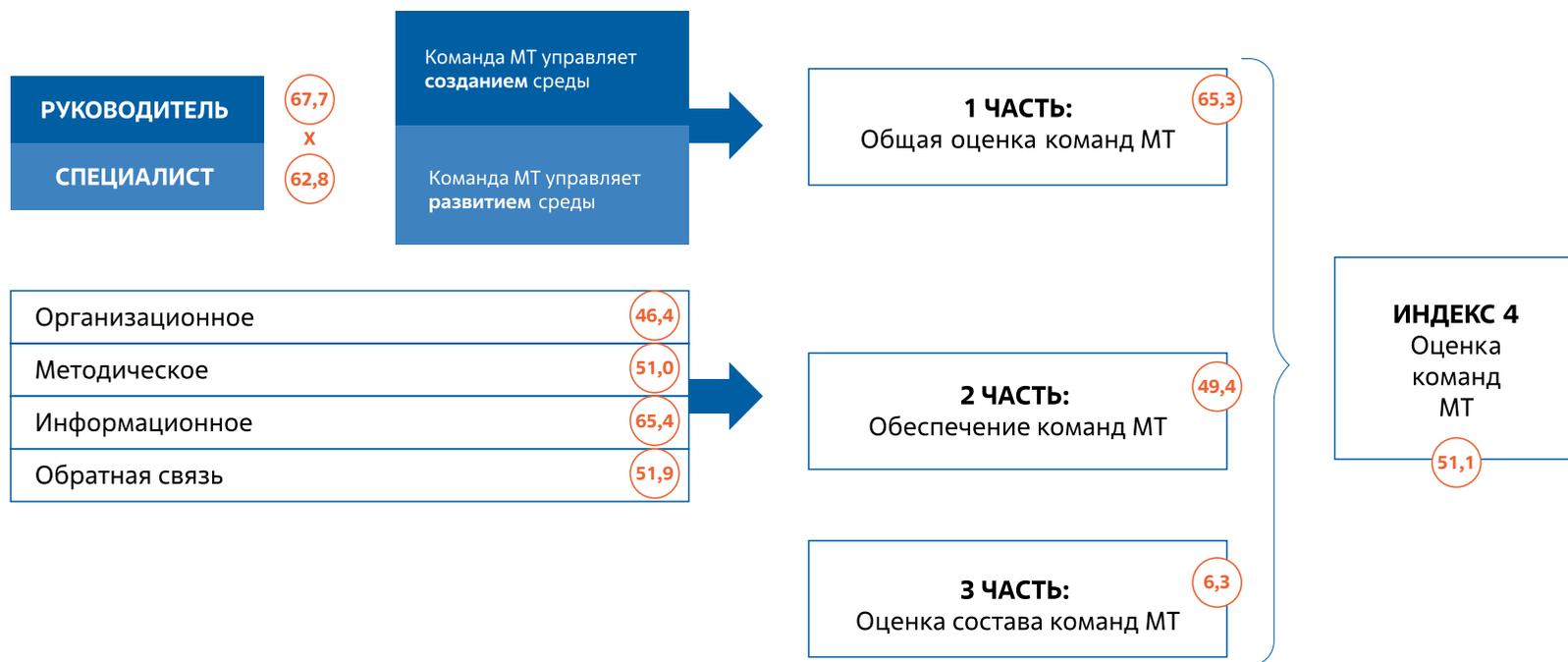
Итоговая формула Индекса 4.

**Среднее из первых двух частей:  
((1 часть) плюс (2 часть)) разделить на 2 Минус (3 часть)**

Структура индекса и вклад составных частей показаны на схеме ниже.

Рисунок №33

Структура расчета Индекса 4 («Оценка команды «Миссия: Таланты») с рассчитанными показателями составных элементов, %.



АНО «Корпоративная Академия Росатома»

2022 год





