

## ГЛАВНАЯ ТЕМА

**Что Росатом ждет от корпоративного обучения?**

Своим мнением делятся руководители отрасли.

**Цифры и факты об Академии**

## ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ

**Юлия Ужакина**

О том, зачем компании своя образовательная организация и какие тренды определяют будущее корпоративного образования.

## ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

**Стагнировать нельзя меняться:**

как в отрасли появились команды поддержки изменений?



**АКАДЕМИЯ  
РОСАТОМА**

## АКАДЕМИЯ В ЛИЦАХ

**Мысли вслух, или как управлять дирижаблем?**

Команда Академии о работе, принципах менеджмента и любимых книгах.

СЕНТЯБРЬ-2017

ТЕМА НОМЕРА: 5 лет Академии Росатома

# ДАЙДЖЕСТ АКАДЕМИИ РОСАТОМА



«...Каждый из нас обязан работать над собой, над совершенствованием своей личности, возлагая на себя определенную часть ответственности за жизнь человечества...»

*Мария Склодовская-Кюри,  
выдающийся ученый в области физики и химии,  
дважды лауреат Нобелевской премии*

# ЧТО ОТРАСЛЬ ЖДЕТ ОТ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ?

В сентябре Академия Росатома отмечает свое пятилетие. Это серьезный рубеж, когда можно не только подводить итоги, но и прогнозировать новый этап развития компании. Содержание программ, которые появятся в портфеле Академии в ближайшие годы, в первую очередь, зависит от потребностей отрасли. Мы попросили руководителей Росатома поделиться своим мнением о задачах корпоративного обучения.



**Николай Соломон,**  
Первый заместитель генерального директора по корпоративным функциям – главный финансовый директор Госкорпорации «Росатом»

Нашу отрасль всегда отличала сильная культура с глубокими убеждениями – это те ценности, о которых мы сейчас говорим – результат, уважение, безопасность и др. Но быстро меняющиеся условия, реалии нынешнего времени требуют от нас изменений и переосмысления того, что мы делаем. Например, если раньше мы думали о результате любой ценой, то сейчас важна цена результата, как достичь цели наиболее эффективным путем. В этих условиях, когда изменения жизненно необходимы, роль Академии Росатома особо значима. Обучая новым подходам, реализуя отраслевые масштабные проекты, она помогает нам принять и осмыслить эти изменения, достигать новых результатов.

**Кирилл Комаров,**

Первый заместитель генерального директора – директор Блока по развитию и международному бизнесу Госкорпорации «Росатом»

В условиях постоянных изменений и возрастающих требований рынка наша главная задача – не только обеспечить производство конкурентоспособного продукта, но и научиться достойно представлять его на этом самом рынке. Поэтому огромное значение сегодня приобретают навыки работы с клиентом. Это знание основ маркетинга и продаж, опыт успешных коммуникаций и переговорной деятельности, а главное – понимание, а зачастую и предвидение клиентских потребностей.

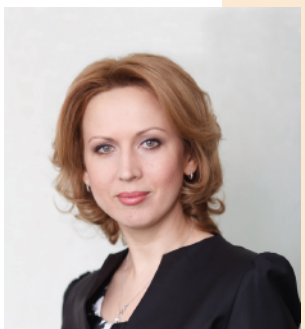
Учитывая, что 50% выручки Росатома сегодня обеспечивает международный бизнес и этот процент будет расти, ключевым для нас становятся понимание международных стандартов и специфики зарубежного бизнеса, и, конечно же, владение иностранными языками. И это не какие-то узкопрофильные компетенции, а основа работы каждого из нас – необходимое условие для интеграции Росатома в глобальный рынок. Поэтому задача корпоративного обучения на сегодняшний день и на ближайшие десятилетия состоит в подготовке таких универсальных специалистов, знания и навыки которых не ограничиваются кругом профессиональных обязанностей, специалистов, которые способны легко адаптироваться к потребностям бизнеса.



**Татьяна Терентьева,**  
Директор по персоналу Госкорпорации «Росатом»

Академия Росатома на протяжении 5 лет успешно помогает Госкорпорации проводить обучение персонала и реализовывать стратегические проекты во всей отрасли. В ситуации, когда мир стремительно меняется, Академия позволяет нашим работникам развиваться со скоростью, которую требует наш бизнес для реализации стратегических приоритетов и укрепления лидерских позиций среди конкурентов.

Уже сегодня можно проследить глобализацию спроса на ряд профессий – англоговорящих программистов, инженеров, конструкторов, проектировщиков. Завтра Росатому понадобятся не просто специалисты со знанием иностранного языка, а высокообразованные лидеры с широким кругозором, готовые брать на себя амбициозные проекты, работать мультизадачно в постоянно изменяющейся бизнес-среде, умеющие вести переговоры и налаживать отношения с любыми клиентами и заказчиками на международном уровне. Поэтому наша ключевая, совместная с Академией задача – делать наши программы развития для работников отрасли такими, чтобы они не только не отставали и шли в ногу со временем, а предвосхищали и всегда были «на шаг впереди» будущих запросов бизнеса.



**Андрей Никипелов,**  
Генеральный директор ОАО «Атомэнергомаш»

Перед дивизионом стоят задачи сформировать команду единомышленников и успешно реализовать стратегию развития бизнеса. Соответственно, обучение должно быть направлено на формирование у сотрудников таких качеств, как способность постоянно развиваться и учиться, нести личную ответственность за результат своей работы, уметь находить самые эффективные решения, быть клиентоориентированным.

Для нас важно, чтобы сотрудники компании могли эффективно решать стратегические задачи, стоящие перед Атомэнергомашем. Так, например, расширение присутствия в смежных секторах требует развития инженеринговых компетенций, умений добиваться повышения эффективности деятельности, снижения себестоимости продукта. Развитие международного сотрудничества и кооперации с мировыми лидерами требует владения иностранными языками, умения общаться в кросс-культурной среде, знаний международных стандартов. Сотрудникам нужно уметь взглянуть на бизнес по новому, раскрыть свои потенциал и подготовиться к решению нестандартных задач.

Нужно быть готовым к тому, что придется постоянно учиться, менять профессии. Самое востребованное – находиться на стыке отраслей, иметь представления, как сочетается, к примеру, физика и история.



# АКАДЕМИЯ РОСАТОМА: ЦИФРЫ И ФАКТЫ

## ОБЩАЯ СТАТИСТИКА

### 182

человека в штате

### 252

тренеров-сотрудников предприятий подготовлено Академией

### 140

программ в портфеле

### 30

внештатных тренеров



**300** организаций отрасли в год направляют своих сотрудников на обучение по программам Академии



**18** дистанционных курсов выпущено в 2016-2017 гг.

- «ПСР. Базовый курс»
- «Методика реализации ПСР-проекта» «Современные технологии управления знаниями в Госкорпорации «Росатом»
- «Формирование начальной (максимальной) цены договора»
- «Стандарты визуализации»
- «Введение в информационные системы Госкорпорации «Росатом»
- «Управление талантами: карьера и преемственность»
- «Специфика работы в атомной отрасли для выпускников и молодых специалистов»
- «Специфика работы с молодым поколением в атомной отрасли для руководителей»
- «Финансы для нефинансистов в Росатоме»
- «Оценка по ценностям»
- «Технологии успешного применения профстандартов в атомной отрасли»
- «Управление талантами: УЭД»
- «Введение в управление проектами в атомной отрасли»
- «GP: международный маркетинг»
- «GP: кросс-культурные коммуникации»
- «GP: международные стандарты»

## ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

**6,9** млн руб./чел  
производительность труда по итогам 2016 года

**1** млрд руб.  
объем оказанных услуг отрасли в 2016 году (в т. ч. целевое финансирование)

**31%**  
доля расходов на персонал в выручке

**501** млн руб.  
обучение и развитие

**2,2** млн руб.  
затраты на персонал в расчете на 1 сотрудника

**489** млн руб.  
проекты в поддержку бизнеса

**6,4** млн руб.  
составила чистая прибыль за 2016 год

В соответствии с уставом Академии получение прибыли не является основной целью деятельности. Поэтому полученная прибыль распределяется на реализацию проектов в будущем периоде.

**40%** доля проведения обучения внутренними силами в 2016 году

Опрос удовлетворенности клиентов в 2016 году показал, что

**42%** респондентов готовы порекомендовать Академию Росатома в качестве надежного партнера.

Опрос удовлетворенности проводится ежегодно. Респондентам предлагают ответить на вопрос: «Готовы ли вы порекомендовать Академию Росатома в качестве надежного партнера?» и выразить свое согласие по шкале от 0 до 10. В итоговом проценте учитываются только «сторонники», т.е. оценившие свою готовность в 9-10 баллов, остальные ответы не учитываются при подсчете.

**19** дистанционных курсов готовится к запуску до конца 2017 года

БОЛЕЕ **20 000**

ПОДКЛЮЧЕНИЙ К ВЕБИНАРАМ И ДИСТАНЦИОННЫМ КУРСАМ В 2016 ГОДУ

**Самый популярный дистанционный курс в 2016 году – «ФОРМИРОВАНИЕ НАЧАЛЬНОЙ (МАКСИМАЛЬНОЙ) ЦЕНЫ ДОГОВОРА»**

- БОЛЕЕ **400** подключений за месяц после старта

# СТРУКТУРА ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ АКАДЕМИИ РОСАТОМА

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ АТОМНОЙ ОТРАСЛИ

**1**  
ПОВЫШЕНИЕ ДОЛИ  
НА МЕЖДУНАРОДНЫХ  
РЫНКАХ

**2**  
НОВЫЕ ПРОДУКТЫ  
ДЛЯ РОССИЙСКОГО  
И МЕЖДУНАРОДНОГО РЫНКОВ

**3**  
СНИЖЕНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ  
И СРОКОВ ПРОТЕКАНИЯ  
ПРОЦЕССОВ

ЗАДАЧА ПО ВЫПОЛНЕНИЮ СТРАТЕГИИ ТРЕБУЕТ ОТ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
ОТРАСЛИ УЖЕ СЕГОДНЯ ЗАНИМАТЬСЯ ПОДГОТОВКОЙ  
ЛИДЕРОВ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

## ПРИОРИТЕТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОТРАСЛИ

**1**  
Повышение  
мотивации  
работников  
на решение  
бизнес-задач

**2**  
Развитие  
лидеров  
на всех уровнях  
управления

**3**  
Развитие  
компетенций  
персонала со скоростью,  
которую требует бизнес

**4**  
Формирование  
культуры  
результата

**5**  
Повышение  
удовлетворенности  
бизнеса работой  
HR-службы

## ВКЛАД АКАДЕМИИ РОСАТОМА В ДОСТИЖЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ АТОМНОЙ ОТРАСЛИ

### ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

#### РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА:

- ▶ Бизнес-клуб  
ТОП-30
- ▶ Кадровый резерв
- ▶ Оценка персонала

#### ОБУЧЕНИЕ ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

#### ОБУЧЕНИЕ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКИМ И ПРОФЕССИОНАЛЬНО- ТЕХНИЧЕСКИМ ЗНАНИЯМИ И НАВЫКАМ

### ПРОЕКТЫ В ПОДДЕРЖКУ БИЗНЕСА РОСАТОМА

#### Работа с вузами и выпускниками

- Турнир молодых профессионалов «ТеМП»
- Дни карьеры Росатома
- Молодежный день

#### Подготовка нового поколения рабочихи инженеров с использованием стандартов **WorldSkills**

#### Корпоративная культура: ценности Росатома и вовлеченность

#### Конференции и специальные мероприятия

## МИССИЯ АКАДЕМИИ РОСАТОМА

Мы даем людям Росатома уверенность и надежность,  
помогая изменять себя, отрасль и общество.

# РАЗРАБОТКА ПРОГРАММ АКАДЕМИИ РОСАТОМА

Академия Росатома не предлагает «готовых», стандартных решений. Каждый продукт, будь то программа обучения, или проект в поддержку стратегических целей, разрабатывается исходя из потребностей бизнеса и с учетом реальной производственной специфики.

БОЛЕЕ  
**140**  
ПРОГРАММ  
В ПОРТФЕЛЕ

## ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ

На первом этапе разработки определяется какой результат ожидает заказчик от программы, какие изменения в поведении персонала должны произойти после прохождения программы.

**Как выявляются потребности:**  
- интервью с заказчиком и экспертами

- изучение существующих нормативных документов/

- изучение лучших практик

- «полевые» методы: опрос, фокус-группа, интервью

Составление планов тренировки умений, формирования знаний и влияния на установки. Создание «дизайна», т.е. строения программы, ее структуры и взаимосвязей. Продумывание мотивационного «дизайна» программы. А также составление плана интеграции новых знаний в реальную практику работы.

Проведение «пилота» и проверка результативности программы ДО ее массового распространения

Утверждение программы на ЭМС – экспертно-методическом совете Академии, куда входят представителя заказчика, методологи и руководство Академии

После утверждения программы – сертификация тренеров на право ведения программы

**1**

**ВЫЯВЛЕНИЕ  
ПОТРЕБНОСТИ**

**ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ**

**2**

На этапе целеполагания программы определяется какие навыки необходимо развивать у человека, какие установки являются эффективными (а какие неэффективными), какие знания необходимы. Цель программы – это описание результата, который должен быть получен после прохождения программы.

**3**

**ДЕТАЛЬНАЯ ПРОРАБОТКА  
ПРОГРАММЫ И ДОКУМЕНТОВ**

**ПОДГОТОВКА УЧЕБНЫХ  
И МЕТОДИЧЕСКИХ МАТЕРИАЛОВ**

**4**

Пакет материалов включает в себя рабочий план, раздаточный материал, управляющую презентацию, памятки для участников, руководство ведущего, бриф, дополнительные материалы для участников

**5**

**ПРОВЕРКА И УТВЕРЖДЕНИЕ**

**6**

**ЗАПУСК  
И ТИРАЖИРОВАНИЕ  
ПРОГРАММЫ**

# ПОРТРЕТ АКАДЕМИИ РОСАТОМА

## РУКОВОДИТЕЛИ

Отвечают за стратегию и тактику направлений деятельности Академии. Определяют векторы дальнейшего развития на основании потребностей отрасли и трендов изменяющейся внешней среды.

## РУКОВОДИТЕЛИ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

Отвечают за концепцию и реализацию программы или проекта. Несут полную ответственность за результат и эффективность программы, а также за удовлетворенность участников обучения.

## ТРЕНЕРЫ

Штатные, внештатные, внешние. Каждый тренер перед началом новой программы проходит обязательную сертификацию на право ведения программы. И раз в год проходит сертификацию на подтверждение квалификации тренера.

## ПАРТНЕРЫ ПО ОБУЧЕНИЮ И РАЗВИТИЮ

Работают с нестандартными запросами. Изучают ситуацию клиента и предлагают лучшие решения, исходя из отраслевой специфики.

## ЭКСПЕРТЫ И МЕТОДОЛОГИ

Разрабатывают новые методики и программы, готовят учебные и методические материалы. Внимательно следят за лучшими практиками и внедряют их в практику.

## АДМИНИСТРАТОРЫ БЛОКОВ И ЦЕНТРОВ

Оказывают административную поддержку деятельности ключевых подразделений Академии. Участвуют в договорной, закупочной и организаторской деятельности.

## ОРГАНИЗАТОРЫ КОНФЕРЕНЦИЙ И СПЕЦИАЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Занимаются организацией отраслевых событий «под ключ» - от поиска площадки до обеспечения участников раздаточными материалами.

## ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ФУНКЦИИ

Проводят закупки и заключают договора в соответствии с отраслевыми стандартами.

Обеспечивают необходимыми материалами и оборудованием участников обучения.

Готовят сувенирную и другую необходимую продукцию для участников мероприятий.

# 182

человека

# 34

года  
средний возраст

# ОТ ПОДГОТОВКИ ПРЕЕМНИКОВ К НЕЙРОЛИДЕРСТВУ: КУДА ДВИГАЮТСЯ КОРП. УНИВЕРСИТЕТЫ



**Зачем компании своя образовательная организация? Какие тренды определяют будущее корпоративного образования? Будет ли Академия Росатома использовать чипы для обучения сотрудников отрасли? Об этом и многом другом читайте в интервью с Юлией Ужакиной, генеральным директором Академии.**

**- Академия Росатома существует с 2012 года. В чем основная роль Академии как организации атомной отрасли?**

Есть два типа корпоративных университетов. Первый тип – массовый, когда перед университетом стоит задача обучить как можно больше сотрудников по стандартным программам. Второй – характерен для зрелых корпораций, история которых насчитывает десятки лет. Перед такими корп. университетами стоят более масштабные задачи – это и обучение сотрудников, и реализация проектов в поддержку бизнеса, и проведение собственных исследований, и разработка новых методик. Академия Росатома как раз относится ко второму типу.

**- В какой момент своего развития организация понимает, что нужно создавать именно корпоративный университет? Почему вдруг становится недостаточно обычных курсов переподготовки или услуг бизнес-школы?**

Компания осознает необходимость в собственной системе обучения, когда появляются глобальные стратегические задачи. Это главная предпосылка. Посмотрите на результаты бизнес-опросов – самым серьезным риском для будущего корпорации руководители чаще всего считают отсутствие подготовленных и высокопотенциальных

кадров. Развитие кадров становится приоритетной задачей компании. И решить ее способна только собственная организация, которая будет собирать знания внутри самой корпорации, брать извне самые лучшие практики и синтезировать их в некий новый образовательный продукт. Все мировые корпорации имеют собственные системы обучения. При этом я не знаю ни одной организации в мире, которая полностью отказалась от внешних ресурсов. Эффективное обучение всегда основано на балансе между собственной экспертизой и мировыми практиками. Но здесь важен именно баланс. Задачи корпоративного обучения за последние 20 лет сильно изменились. Если раньше это было массовое обучение, то сегодня корп. университеты должны выстраивать так называемый «leadership pipeline» (канал лидерства). Это не просто подготовка преемников на должности, а

только обучение знаниям и навыкам – это целая система развития, которая включает и менторинг, и проектную работу, и стажировки, и систему мотивации.

**- Меняются не только задачи, но и формат обучения – оно становится более технологичным. Все уходит в онлайн, переводится в «цифру». Сможет ли онлайн обучение вытеснить традиционное?**

Традиционное или онлайн обучение – это развилка, которую еще необходимо пройти. На самом деле не все корпорации выбирают стратегию полного ухода в онлайн. С одной стороны, онлайн формат делает обучение доступным двадцать четыре часа семь дней в неделю. С другой – не дает многого из того, что в принципе может дать обучение. Например, живое общение с коллегами, то есть возможность обучаться через социальное взаимодей-

**Компания осознает необходимость в собственной системе обучения, когда появляются глобальные стратегические задачи. Это главная предпосылка.**

система воспроизводства кадрового потенциала, которая не может быть реализована каким-либо поставщиком образовательных услуг. В Росатоме разработкой и реализацией программ для резервистов занимается именно Академия. Это не

стие. Поэтому большинство передовых компаний по-прежнему используют привычный, и на самом деле эффективный, формат очного обучения. А вот в будущем недостаток «живого» общения в онлайн будут компенсировать нейроинтерфейсы – специальные

устройства, позволяющие передавать сигналы от человека компьютеру с помощью мыслей. Этот вид коммуникаций, кстати, уже внедряется. Смежная и не менее мощная

уже существуют пилоты по чипированию человека, когда чип с обучающей информацией встраивается напрямую в мозг. Это довольно спорные методы, но у них немало апологетов.

всегда реагирует на любые изменения. Реакция должна быть максимально эффективной и соответствующей цели бизнеса. Если нужно, чтобы за короткое время сотрудники усвоили новую информацию, мы разрабатываем курс дистанционного обучения. Это единственный канал, который позволяет быстро донести одну и ту же информацию до всех. За прошедший год Академия разработала и внедрила 17 дистанционных курсов. В 2016 году количество подключений к курсам превысило 20 тысяч. В этом году мы ожидаем рост этих цифр.

## Одна лифтовая компания своих механиков уже практически не обучает. Сотрудникам просто выдают специальные очки, в которых они могут увидеть не только поломку лифта, но и способ ее устранить.

тенденция – диджитализация. Обучение все чаще доступно с помощью приложений на девайсах. Очень широко используются элементы дополненной и виртуальной реальности. Например, есть лифтовая компания своих механиков уже практически не обучает. Сотрудникам просто выдают специальные очки, в которых они могут увидеть не только поломку лифта, но и путь ее устранения. В Академии сегодня тоже в пилотном режиме внедряет элементы дополненной реальности в обучающие материалы.

### - Какие тенденции, на ваш взгляд, будут определять развитие корпоративного образования в ближайшие 20 лет?

На фоне диджитализации сейчас зарождается еще одна глобальная тенденция – «disruptive technologies» (прорывные технологии). Это даже больше, чем инновации. Сегодня проводится очень много экспериментов по повышению эффективности обучения через воздействие на весь организм. В инновационных центрах тестируются аппараты, которые повышают активность мозговой деятельности или воздействуют на общую энергетику человека перед сложными курсами обучения. Более того,

### - А какие передовые практики вы считаете наиболее эффективными в развитии лидеров?

На очередном подъеме сейчас «experimental learning» - обучение в ходе реализации реального проекта. Например, одна из крупных мировых компаний после теоретического обучения выгружает своих лидеров в страны Африки. Например, команда руководителей помогает стране разработать стратегию развития образования, медицины или какого-то конкретного бизнеса. С одной стороны – это тренировка, с другой – реальные проекты. Это и есть наиболее эффективный способ развития лидеров, на мой взгляд.

Активно развивается нейролидерство – наука, которая изучает лидерство с точки зрения химических и нейропроцессов в головном мозге. Ученые до сих пор пытаются ответить на вопрос – лидерами рождаются или становятся, и какими способами лидерство развивать. В этом направлении сегодня ведется очень много исследований.

### - А как все эти тренды учитываются при разработке программ Академии?

Поскольку заказчик – это бизнес, корпоративный университет

Другой важный аспект, в Академии нет «стандартных» программ. Любая программа разрабатывается под конкретную потребность отрасли, делается «под заказ». Например, в 2017 году по заказу Блока международного бизнеса Госкорпорации и в поддержку приоритета по новым продуктам запущена программа «Новые продукты Росатома». Это серьезный внутренний запрос, и программа разрабатывалась с учетом конкретных потребностей отрасли.

В то же время, при разработке программ и проектов Академия всегда ориентируется на современные тренды. Например, на форуме «Форсаж» наши эксперты помогли участникам разрабатывать видение будущего – технологий, знаний, образа жизни. Идеи и проекты, которые предложили участники, вдохновили и жюри, и экспертов. Эта работа продолжится на Всемирном фестивале молодежи и студентов, куда в октябре поедет более 800 делегатов Росатома.



# В СИНЕРГИИ С АКАДЕМИЕЙ РОСАТОМА

Впечатлениями о совместной работе с Академией Росатома делятся ведущие бизнес-тренеры и эксперты в области менеджмента.



**Владимир Соловьев,**  
основатель и Управляющий партнёр Группы компаний EVERYCO, Член  
Совета по профессиональным квалификациям в области управления  
персоналом при Президенте РФ, бизнес-тренер

Росатом для меня – это источник вдохновения на самые сложные и амбициозные проекты, компания, с которой я всегда на шаг впереди. Ведь аудитория атомной отрасли очень требовательная – банальные истины и правила не работают, теорию всегда нужно совместить с практикой.

Самые яркие проекты последнего времени я и моя команда делали вместе с Академией Росатома. Сотрудники Академии для меня не только партнеры, я чувствую себя с ними единой командой, и считаю, что это редкая удача – работать с таким клиентом. Для меня важно, что Академия задает очень высокие стандарты проведения мероприятий, и это мотивирует профессионально двигаться вперед, придумывать что-то новое.

**Дмитрий Кузнецов,**  
Директор Высшей школы юриспруденции, доцент кафедры трудового права  
Национального исследовательского университета "Высшая школа экономики",  
бизнес-тренер

Академия Росатома - это не просто одно из ведущих учебных заведений в системе корпоративного образования, а творческая лаборатория, в которой уникальным образом соединяются научные и экспертные разработки. Благодаря такому сбалансированному сочетанию теории и практики, привлечению ведущих экспертов по различным отраслям управленческого знания и эмоционально комфортной атмосфере Академии удается достигать очень высоких результатов в обучении сотрудников.

И я очень рад, что в течение многих лет мне удается наблюдать процесс профессионального роста тех, кто учится в Академии, в том числе и топ-менеджмента компаний, входящих в периметр Росатома. Это не только рост профессиональных квалификаций, но и рост эмоционального интеллекта, деловых навыков.



**Наото Тадзукэ,**  
главный инженер Московского представительства Tenex Japan Co, тренер ПСР

Обучение и практика, если говорить автомобильными терминами, представляют собой пару колес. Одним обучением нельзя добиться практической реализации, а для практической реализации необходимо обучение. Для непрерывной оптимизации производства также необходима рационализаторская деятельность.

Важно, что в Академии есть понимание этого механизма и стремление отслеживать практические результаты после обучения, получать обратную связь прошедших курсы и прислушиваться к мнению представителей производства. Желаю Академии не останавливаться на пути совершенствования системы обучения квалифицированных кадров.



**Леонид Клейн,**  
старший преподаватель РАНХиГС при Президенте РФ, радиоведущий, автор цикла  
лекций о русской литературе

Сотрудничество с Академией Росатома для меня – очень интересный и важный опыт. Я вижу искреннее желание вовлечь аудиторию в культурный контекст. Любое образование имеет в своем фундаменте гуманитарное знание, и то, что в Академии это понимают, отличает ее от многих организаций.

В Росатоме очень разнообразная, но очень пытливая аудитория. Важно, что здесь люди лишены этой «псевдовзрослости» – они не боятся задавать вопросы, тем самым показав, что что-то не знают. При этом интеллектуальный и образовательный уровень сотрудников атомной отрасли очень высок. Чувствуется, что люди очень эрудированы, много читают и нацелены на постоянное саморазвитие, поэтому к своим лекциям я всегда готовлюсь с особой ответственностью.



# СТАГНИРОВАТЬ НЕЛЬЗЯ МЕНЯТЬСЯ: ЗАЧЕМ ОТРАСЛИ КОМАНДЫ ПОДДЕРЖКИ ИЗМЕНЕНИЙ?



**Лучший способ адаптироваться к изменениям – возглавить их. Этот управленческий принцип сегодня берут на вооружение многие крупные компании. Практика, когда активные сотрудники становятся агентами изменений в своих коллективах, помогая коллегам понять суть новых процессов, – действительно работает. В этом на собственном опыте убедились и сотрудники Росатома.**

Аббревиатура КПИ пока знакома не всем, кто работает в отрасли. Сама идея команд поддержки изменений (КПИ), зародившаяся в Академии, была впервые озвучена на стартовых конференциях кадрового резерва «Капитал» и «Таланты» в марте 2016 года. Именно резервистам было предложено взять на себя роль организаторов КПИ на своих предприятиях.

- Это был своеобразный вызов – смогут ли молодые руководители Росатома собрать команду добровольцев и вовлечь их в работу над отраслевыми проектами, – рассказывает Алексей Неволин, руководитель проектов Центра развития корпоративной культуры Академии Росатома.

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

Для большинства КПИ первый год стал этапом самоопределения. Команды активно взаимодействовали со службами HR. «Единое окно по реализации ПСР-проектов», «Систематизация процесса наставничества», «Коммуникационная платформа трансляции

ценностей Росатома», «База знаний типовых решений» – это лишь небольшая часть проектов, реализованных на предприятиях отрасли силами КПИ. Главным результатом этой работы стали даже не сами проекты, а отклик, который они вызвали в коллективах. Так, команда ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» привлекла к участию в проектах более 1000 сотрудников института.

Опыт первого года показал, что команды поддержки изменений могут стать эффективным инструментом для реализации конкретных отраслевых задач. Сегодня, когда в возможности команд поверили руководители отрасли, роль КПИ переосмысливается как на уровне предприятий, так и на уровне Госкорпорации.

- Если раньше многие воспринимали команды поддержки изменений как проект в помощь HR, то теперь они становятся полноценным инструментом в руках руководителей предприятий, – говорит Алексей Неволин. – Меняется логика выбора проектов – сегодня КПИ ориентированы на поддержку конкретных отраслевых заказов. Повышается и коммуникационная роль команд, так как руководителям отрасли необходимо получать мнения об эффективности реализации отраслевых проектов непосредственно от сотрудников предприятий.

Встреча руководителей отрасли с представителями КПИ состоится на первом слете команд поддержки изменений уже в ноябре.

**Борис Доровских, заместитель генерального директора - Директор Московского филиала "Центратомтехэнерго" АО "Атомтехэнерго" о проекте КПИ «Оптимизация наладки и испытаний подсистем АСУ ТП»**

Это, без сомнения, необходимый проект. Оптимизация и инновации жизненно необходимы предприятию. Подобные проекты и раньше реализовывались на нашем предприятии, но все они подпитывались инициативой наших специалистов и руководства. Теперь у специалистов открывается второе дыхание, они понимают, что их труд полезен и признан не только в стенах предприятия, но и в вышестоящих организациях им интересна эта работа, их поддерживают, а для предприятия видны только плюсы.

## Команда ПИ

**Так называется команда поддержки изменений Академии Росатома. Это резервисты и самые активные сотрудники Академии, которым легко удастся заразить своей энергией и идеями весь коллектив. Команда реализует проекты, направленные на повышение вовлеченности и поддержку HR мероприятий.**

