

# Review



КОРПОРАТИВНАЯ  
АКАДЕМИЯ  
РОСАТОМ

## «Необходим переход от массовой стандартизации к „массовой уникальности“ в работе с персоналом»

Сегодня невозможно говорить о развитии экономики будущего на глобальном уровне без изменения подхода к развитию человеческого капитала. **Юлия Ужакина**, генеральный директор Корпоративной Академии Росатома, рассказала „Ъ“ о принципах концепции человекоцентричности и создании экосистемы для развития талантов сотрудников на базе Корпоративной Академии.

— **взгляд** —

— Одним из трендов практики управления персоналом сейчас является акцент на индивидуальный подход к каждому сотруднику, который бы позволял раскрыть его талант. Актуален ли этот тренд для атомной промышленности?

— Сегодня невозможно говорить о развитии экономики будущего на глобальном уровне без изменения подхода к развитию человеческого капитала. Совершенно очевидно, что необходим переход от массовой стандартизации к «массовой уникальности» в работе с персоналом.

Для Росатома задача индивидуального подхода к каждому сотруднику была актуальна всегда, но с 2019 года мы говорим не просто об индивидуальном подходе, а о концепции человекоцентричности и массовой уникальности. «Массовая уникальность» — это, по сути, система взаимоотношений сотрудника и работодателя, в которой люди не просто ресурс, а яркие личности со своим потенциалом, ценностями, профессиональными устремлениями, талантами и потребностями. Для создания такой системы необходимо позаботиться о приобретении сотрудниками навыков будущего, внедрить культуру постоянного развития и осознанной самостоятельности, ценить каждого работника в отдельности.

— Каков он — идеальный сотрудник вашей индустрии? Какие качества и компетенции ему присущи и насколько сложно найти его среди соискателей?

— У нас есть набор ценностей и компетенций, который актуален для каждого сотрудника. Среди ценностей — командная работа, быть на шаг впереди, эффективность, ответственность за результат, уважение, безопасность. Среди компетенций — постоянное развитие, открытость новому, целеустремленность, эффективная коммуникация, умение работать в партнерстве, знание цифровых инструментов, критическое мышление. Найти человека с такими компетенциями и ценностями на рынке не самая простая задача. Именно поэтому мы перешли к созданию среды, собственной экосистемы развития людей, которую строим вместе с нашими образовательными партнерами, главами городов, институтами развития.

Мы начинаем развитие необходимых ценностей и компетенций у потенциальных сотрудников уже со школьного возраста в рамках инженерных и проектных смен, чемпионатов, конкурсов, специализированных классов. Для нас важно, чтобы каждый новый сотрудник приходил в Росатом осознанно, принимая и разделяя ценности, являющиеся основой для нас.

— С помощью каких инструментов и методик вам удается обеспечить персонализированный подход к сотрудникам?

— Мы разработали отраслевую «дорожную карту» Mission: Talent. Rosatom Roadmap 2030. Это серьезная совместная работа, в которую были вовлечены Корпоративная Академия, инженеры, производственники, генеральные директора предприятий Росатома, представители партнерских образовательных ор-



ганизаций и органы управления территориями присутствия Росатома. Эта карта включает в себя инструменты, практики и решения, которые мы рекомендуем использовать в школах, организациях дополнительного образования, колледжах и университетах, на предприятиях и которые внедряем централизованно, в том числе силами Корпоративной Академии.

Корпоративная Академия является ключевым звеном экосистемы раскрытия потенциала людей Росатома, формирования цепочки кадров и преемственности. Наша роль — поддерживать реализацию стратегии Росатома, помогать нашим сотрудникам всегда оставаться востребованными, реализованными, компетентными. Спектр наших инструментов необычайно широк. Есть классика, например модульные программы обучения Корпоративной Академии, наставни-

чество, менторинг, конкурсы профессионального мастерства. Есть проекты для внешней аудитории — например, мы популяризируем прикладную науку, занимаемся профориентацией с сотнями тысяч детей и студентов в регионах нашего присутствия.

С другой стороны, мы не забываем и о людях так называемого серебряного возраста: они востребованы в развитии системы подготовки кадров для отрасли, являются наставниками, ведут преподавательскую деятельность, участвуют в экспертизе и разработке программ подготовки кадров и развития профессиональных компетенций.

Благодаря нашим усилиям мы занимаем лидерские позиции как работодатель на российском рынке и стремимся к 2030 году войти в число глобальных лидеров по раскрытию человеческого потенциала. Сегодня уровень вовлеченности персонала в Росатоме составляет 82% — это самый высокий показатель лояльности сотрудников к работодателю в стране.

— Как с учетом этой цели выстроена работа Корпоративной Академии?

— Сегодня задачей Корпоративной Академии является уже не просто разработка программ и развитие сотрудников — главной задачей становится построение экосистемы для работы с потенциалом и с талантами каждого человека на всех этапах подготовки кадров. Мы стремимся, чтобы каждый из почти 300 тыс. сотрудников проходил в год минимум по одной программе развития профессиональных и личностных компетенций, чтобы он был не просто суперпрофессионалом, а профессионально счастливым человеком с раскрытым потенциалом, лучшим наставником, надежным партнером, заботливым руководителем и коллегой. Сегодня Корпоративная Академия предлагает 250 тренингов, через которые проходят почти 90 тыс. человек. В Росатоме создана система электронного обучения, которая включает не только платформу с видеокурсами и библиотеку, но и собственное мобильное приложение «Рекорд», позволяющее получать актуальные прикладные знания в любой момент. Мы стремимся создать систему, в которую талантливый человек придет сам, так как

он будет понимать, что именно в Росатоме он сможет раскрыться, достичь своих целей: от материальных до глобальных.

— Как на работу с сотрудниками повлияла эпидемия коронавируса?

— Пандемия позволила нам ускорить переход на цифровые ресурсы, открытые для развития людей, и только за летний период участниками программ обучения и развития, экспертных мероприятий стали более 1 млн жителей страны: школьников, педагогов, управленцев, сотрудников предприятий Росатома и других российских организаций. Корпоративная Академия работала как слаженный механизм, быстро реагируя на запросы людей. Мы не просто оперативно перевели более 100 наших программ в онлайн, но и запустили новые форматы: управленческие лаборатории, гостиние с ментором, сессии по анализу выученных уроков «Моя лучшая ошибка», горячую линию тренеров по вопросам развития, мероприятия в формате эдьютеймент и многие другие. Обучение ушло из аудиторий в онлайн, но не стало хуже. Оно стало более продолжительным, разделенным на короткие порции, что позволяет людям дольше оставаться погруженными в питательную среду обучения. Появились и новые актуальные тематики: как работать на удаленке, не выгорать, бороться со стрессом, организовывать себя и своих близких. В то же время мы не забывали и про бизнес, про поддержку производственных процессов. Наши флагманские программы не останавливались ни на один день: обучение участников глобальных проектов Росатома, кадрового резерва, разработчиков новых продуктов, цифровых лидеров и лидеров ПСР. Более того, мы впервые провели наш ежегодный отраслевой чемпионат профессионального мастерства AtomSkills в онлайн-формате и пригласили к участию в нем не только наших сотрудников, но и сотрудников других компаний, студентов колледжей и университетов. Мы продолжаем развиваться, творить и реализовывать новые интересные проекты.

Елена Николаева

## корпоративные университеты

### «Коммерсантъ» открывает Университет „Ъ“

— **проект** —

Издательский дом запускает новый проект — образовательный маркетплейс, на котором будут представлены лучшие бизнес-курсы. Университет „Ъ“ планирует охватить своими курсами ряд сфер, включая рекламу и маркетинг, PR, менеджмент, журналистику и редактуру, цифровую трансформацию бизнеса и HR.

Издательский дом «Коммерсантъ» объявил о запуске нового образовательного проекта «Университет „Ъ“». Это маркетплейс образовательных онлайн-программ, на котором будут представлены разнообразные курсы для бизнес-аудитории. Авторами курсов будут также представители бизнеса — звезды в своих индустриях, профессионалы, за работой которых следят коллеги. На базе Университета „Ъ“ они будут делиться своим опытом, инструментами и решениями, которые и привели к высоким результатам в их профессиональной деятельности.

«В первую очередь в Университете „Ъ“ будет акцент именно на B2B-образование. B2C-курсы тоже у нас будут представлены, но в меньшем объеме. Мы ценим время наших слушателей и предлагаем возможность пройти обучение у лучших профессоров международных школ при участии спикеров от российской индустрии. По сути, мы меняем сам подход к образованию. Мы берем самое лучшее — соединяем международный опыт, теорию и практику в одном онлайн-курсе для решения бизнес-задач. Этим и уникален наш проект», — рассказала руководитель проекта «Университет „Ъ“» Мария Синдинская.

По ее словам, главная цель проекта — сделать бизнес-образование доступным, а онлайн-форматы обуче-

ния — вовлекающим, качественным опытом, который трансформируется в профессиональный и личностный рост обучающихся.

«Уникальность Университета „Ъ“ в том, что на нашей платформе будут образовательные программы от лучших экспертов и профессоров международного уровня», — говорит Мария Синдинская. Уже сейчас на платформе Университета „Ъ“ есть возможность записаться на онлайн-курс практических семинаров

На платформе Университета „Ъ“ также будут представлены различные онлайн-курсы ведущих корпоративных бизнес-школ. Сегодня любая компания может обратиться в Университет „Ъ“ и заказать курс на любую тематику под собственные бизнес-задачи. «Мы поможем подобрать полноценный бизнес-курс или создать новый, направленный на решение задач компании», — отметила Мария Синдинская. — Университет „Ъ“ создан на базе подразделения «Конференции Коммерсантъ», и именно это является базой для разработки курсов, необходимых бизнесу.

Курсы в Университете „Ъ“ будут проходить в разных форматах, из которых учащиеся смогут выбрать для себя наиболее удобный. Курсы в записи — это три-четыре часа видеоконтента, короткие тематические блоки (10 минут), презентации, инфографика с простым motion-дизайном/анимацией. Все курсы включают в себя обратную связь по заданиям — в этом случае предусмотрено расписание их выполнения.

Курсы в реальном времени — это живые трансляции из двух блоков приблизительно по 40–60 минут с перерывом 10–15 минут в вечернее время, сессии Q/A через чат с системой голосования за наиболее интересные вопросы, обратная связь от препода-

вателя по заданиям: на семинарах и в личном кабинете. Периодичность живых курсов — один-два раза в неделю, продолжительность — от нескольких недель до года.

Кроме того, на платформе проходят всевозможные интенсивы в режиме реального времени. В один день проходят три-четыре блока лекций/семинаров продолжительностью 40–60 минут. Интенсив может занимать один день, выходные или несколько дней подряд. «В Университете „Ъ“ особое внимание уделяется именно практическим занятиям, что позволяет слушателю глубже погрузиться в тематику курса. Наша образовательная платформа включает всевозможные интерактивы с элементами геймификации, что позволяет максимально вовлекать слушателей в процесс обучения. Помимо этого все участники курса получают возможность присоединиться к профессиональному комьюнити, расширить свой круг общения, что также помогает развиваться в бизнес-среде самому и решать свои бизнес-задачи», — говорит Мария Синдинская.

Тематика курсов в Университете „Ъ“ разнообразна: лидерство, реклама и маркетинг, PR, менеджмент, журналистика и редакция, цифровая трансформация бизнеса, HR, личная эффективность, event-менеджмент и многое другое. «Мы приглашаем всех на обучение в наш Университет „Ъ“. Также будем рады новым партнерам для совместного запуска новых, интересных рынку образовательных программ. Им мы предоставляем платформу и методическую поддержку, а также мощное продвижение с охватом совокульной аудитории всех медиаресурсов ИД „Коммерсантъ“, — заключила Мария Синдинская.

### Образование в пользу труда

— **статистика** —

Корпоративное обучение востребовано у российских работников, однако доступ к нему пока есть только у меньшинства из них. Среди тех, кто имеет доступ к корпоративному обучению, около трети (35%) проходят обучение дистанционно, еще 32% посещают более традиционные курсы повышения квалификации, а 19% приобретают навыки, напрямую не связанные с профессией. При этом более половины из тех, кто прошел те или иные образовательные курсы, остались ими очень довольны.

Большинство работников в России, так же, как и за рубежом, считают наличие у работодателя программ корпоративного обучения важным преимуществом. Такие выводы можно сделать из опроса российской платформы онлайн-рекрутинга hh.ru. Опрос проводился с 28 октября по 2 ноября среди 5,7 тыс. соискателей (в том числе 2,1 тыс. работающих в компаниях).

Как показал ряд зарубежных исследований, все больше сотрудников начинают ценить те возможности, которые им может дать корпоративное образование. Например, исследовательский проект, проведенный по заказу Института обучения на рабочем месте при Университете Миддлсекса в Новой Зеландии, показал: 74% сотрудников компаний считают, что они не полностью раскрывают свой потенциал на рабочем месте, и были бы рады стимулировать его с помощью корпоративного обучения. В опросе Skillsoft, проведенном в Великобритании, примерно две трети работников заявили, что, по их мнению, обучение на рабочем месте должно продолжаться на протяжении всей их карьеры независимо от их трудо-

вого стажа. Девять из десяти считают, что обучение было важным, особенно если оно проводилось на рабочем месте, хотя 83% заявили, что они подумали бы о проведении соответствующего курса дома, а 72% даже заявили, что думают о том, чтобы внести финансовый вклад для этого. Особенно ярко выражена потребность в обучении у поколения миллениалов, поскольку именно доступ к нему определяет их решение остаться на работе. Ключевой мотивацией для большинства было желание почувствовать себя более ценным или более эффективным на своей текущей должности (44%), хотя 23% рассматривали обучение как возможность повысить квалификацию и сменить работу.

Так, 73% соискателей согласились с тем, что во всех компаниях должна быть система обучения, а еще 7% сообщили, что при этом оно должно быть по желанию сотрудника. Отметим, что в прошлых подобных опросах эта доля также колебалась вокруг отметки в 70%. Однако интерес к обучению закономерно снижается по мере роста опыта сотрудника. Так, если за плечами человека уже более десяти лет трудового стажа, то тяга к знаниям начинает угасать, и только 68% таких сотрудников считают, что корпоративное обучение обязательно для всех. Для 18% опрошенных наличие такой системы было бы плюсом, но они не посчитали бы ее отсутствие критичным. Больше всего соискателей, заинтересованных в возможностях корпоративного образования, оказалось среди работающих в сферах добычи сырья (84%) и обеспечения безопасности (84%), а меньше всего — среди юристов (61%), бухгалтеров (62%) и занимающихся логистикой (64%).

Среди тех, кто сейчас работает в какой-то компании, только чуть более половины (56%) заявили, что

на их предприятии есть системы обучения сотрудников. Выше всего эта доля оказалась среди соискателей из сфер рабочего персонала (76%), банковской (75%) и добычи сырья (74%), а также среди респондентов из Воронежской области и Пермского края (71%). Среди тех, кто имеет доступ к корпоративному обучению, около трети (35%) проходили обучение дистанционно (онлайн-курсы), еще 32% — традиционные курсы повышения квалификации. 19% указали, что проходили тренинги с приглашением бизнес-тренеров и курсы по приобретению навыков, напрямую не связанных с профессией. При этом 18% работающих соискателей, в чьих компаниях есть система обучения, не пользовались возможностью пройти какое-либо обучение. Выше всего доля тех, кто не проходил никакие курсы, в транспортной сфере (31%), а также в Свердловской области (28%).

Среди неработающих соискателей, прошедших опрос, традиционные курсы повышения квалификации выбрали бы 52%, если бы в их компании была возможность пройти обучение. Чуть меньше, по 40%, отдали бы предпочтение курсам по приобретению новых навыков, не связанных напрямую с профессией, а также онлайн-обучению. Дистанционное обучение предпочитают 58% соискателей из IT-сферы, а вот традиционные курсы повышения квалификации предпочитают 67% соискателей из HR-сферы и 62% — из производственной сферы.

Те, кто проходил обучение в своей компании, в большинстве случаев остались им довольны (68%). 21% отчасти удовлетворены, отчасти нет, и только 9% остались в той или иной степени не довольны. Больше всего таких соискателей оказалось в банковской сфере (15%) и в маркетинге и рекламе (15%).

Анастасия Мануйлова