



РОСАТОМ

Корпоративная культура Росатома – драйвер достижения стратегических целей

30 сентября 2022 г.

Ирина Иващенко, заместитель генерального директора
Корпоративной Академии Росатома

АТОМНЫЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ ПРОДУКТЫ

- 
- Производство оборудования
 - Проектирование, сооружение АЭС
 - Конверсия и обогащение, топливо
 - Эксплуатация и сервис АЭС
 - Добыча урана
 - Бэк-энд

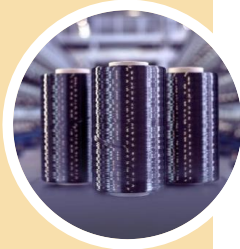
АТОМНЫЕ НЕЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ ПРОДУКТЫ

- 
- Исследовательские реакторы
 - Изотопная продукция
 - Атомный ледокольный флот
 - Ядерная медицина
 - Центры облучения

НЕАТОМНЫЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ ПРОДУКТЫ

- 
- Сервис объектов генерации
 - Ветроэнергетика
 - Накопители энергии
 - Умные сети
 - Водород

НЕАТОМНЫЕ НЕЭНЕРГЕТИЧЕСКИЕ ПРОДУКТЫ

- 
- Композитные материалы
 - Международная логистика
 - Литий и спецхимия
 - Аддитивные технологии
 - Водоподготовка
 - Металлургия

17%

мирового рынка

фабрикации ядерного топлива

20%

выработки электроэнергии в РФ

35 блоков

в портфеле зарубежных проектов
в **12 странах**

ПОРТРЕТ РОСАТОМА



>50 городов
присутствия

~350 предприятий

288 000 сотрудников

6 000

участников
управленческого
кадрового резерва

87%

доля продвижения
из числа резервистов
за 2021 год

72%

доля назначений
на позиции старшего
менеджмента



>85 000 молодых сотрудников

2 000 студентов ежегодно

30% с красным дипломом

30%

молодежи

45%

сотрудников
среднего возраста

25%

сотрудников
серебряного возраста



ВИДЕНИЕ РОСАТОМА 2030



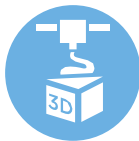
Технологическое лидерство



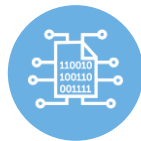
Атомная энергетика



Новые материалы



Аддитивные технологии



Цифровизация и искусственный интеллект



Логистическая инфра.структура на базе СМП



Экологические проекты



Возобновляемая энергетика



Ядерная медицина

>50% Зарубежная выручка

4 трлн. Выручка

~40% Доля новых продуктов



Единый Росатом

Управление



Лучшие в раскрытии кадрового потенциала



Клиентоцентричность

2010



ЗАКРЫТОЕ ВЕДОМСТВО

- деятельность в основном внутри РФ
- низкий фокус на эффективность и на бизнес-результат
- атомные и смежные технологии
- отсутствие единых политик и ИТ-систем
- «бумажные» процессы
- ручной сбор данных и аналитики
- культура принадлежности и силы

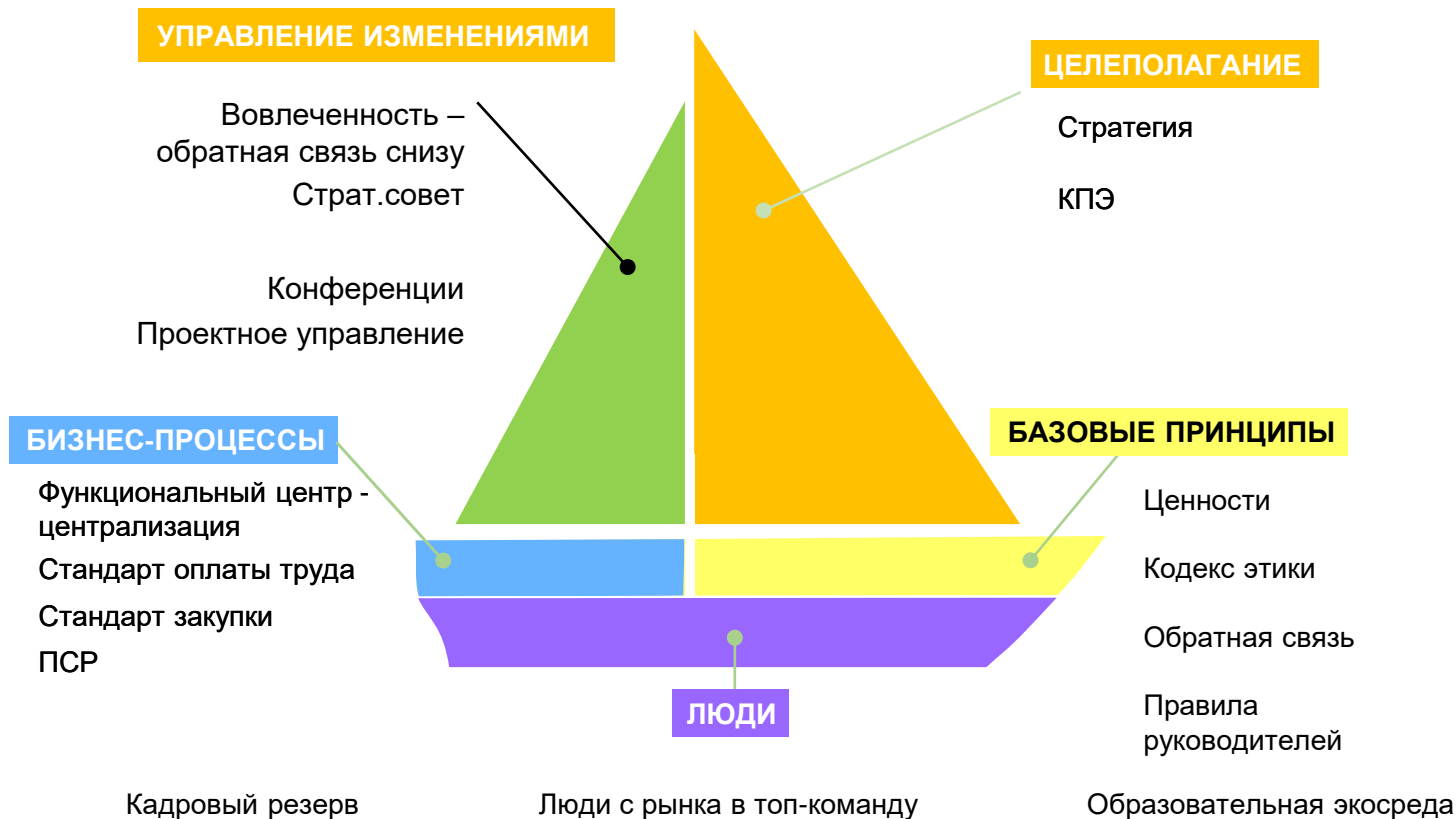
2021



МИРОВОЙ ЛИДЕР В АТОМНЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ

- 35 блоков в портфеле зарубежных заказов,
- рост выручки в 3 раза (с 450 млн. руб. до 1 215 млн. руб.)
- новые продукты
- единые политики
- единая система целеполагания
- автоматизированные процессы
- культура успеха
- ПСР, фокус на повышение процессов
- культура безопасности
- программы развития, более свободный доступ к обучению

ИНСТРУМЕНТЫ ТРАНСФОРМАЦИИ РОСАТОМА



КАК ПРОВОДИТЬ ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ?



**«КУЛЬТУРА СЪЕДАЕТ
СТРАТЕГИЮ НА ЗАВТРАК»**

Питер Друкер

**«ОНИ СИДЕЛИ И ДУМАЛИ, КАК БЫ ИЗ СВОЕГО
УБЫТОЧНОГО ХОЗЯЙСТВА СДЕЛАТЬ ПРИБЫЛЬНОЕ,
НИЧЕГО В ОНОМ НЕ МЕНЯЯ»**

*Михаил Салтыков-Щедрин,
ИСТОРИЯ ОДНОГО ГОРОДА*



ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Это то, как в организации **принято действовать.**

В основе лежат **ценности лидеров**, чьи действия копируются, формируя соответствующую модель поведения.

2 вопроса культуры:

- За что мы хвалим и ругаем?
- Кого мы продвигаем?

«Народ смотрит, кого повышают. Карьерный рост и другие поощрения показывает, что компания ценит в сотрудниках»

Даг Бейкер, ГД ECOLAB

«Надо четко объяснить, чего мы не будем прощать. Я не потерплю подкупа. Я не потерплю обливания друг друга грязью»

Дэн Васелла, бывший ГД NOVARTIS

«Я хвалил «смельчаков», которые откровенно говорили о проблемах. Постепенно люди поняли, что честность дает им возможность быстрее находить выход из положения»

Алан Мулалли, бывший ГД FORD

В РОСАТОМЕ ПОДДЕРЖИВАЕТСЯ КУЛЬТУРА УСПЕХА

«Потому что это изменит будущее»

**КУЛЬТУРА
СИНТЕЗА**

«Потому что мы об этом договорились»

**КУЛЬТУРА
СОГЛАСИЯ**

«Потому что это дает результат»

**КУЛЬТУРА
УСПЕХА**

«Потому что таковы правила»

**КУЛЬТУРА
ПРАВИЛ**

«Потому что я так сказал»

**КУЛЬТУРА
СИЛЫ**

«Потому что это у нас так принято»

**КУЛЬТУРА
ПРИНАДЛЕЖНОСТИ**

«Потому что иначе не выжить»

**КУЛЬТУРА
ВЫЖИВАНИЯ**

1. Каждая культура эффективна на определенном этапе развития организации
2. Организации проходят культуры последовательно одна за одной: перескочить этап невозможно
3. При переходе к новой культуре ценности предыдущей сохраняются в фоновом режиме
4. Переход от одной культуры к следующей осуществляется через кризис
5. Одна организация может существовать в нескольких культурах. Чтобы организация была интегрированной, 90% ее состава должны принадлежать не более, чем к двум культурам
6. В эффективной организации более высокие иерархические уровни опережают низкие на одну ступень
7. Если «верхи» выше «низов» более чем на одну культуру или если «верхи» принадлежат к более «низкой» культуре, возникают конфликты и/или дискommunikация

ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ РОСАТОМА



ЕДИНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ КПЭ ДЛЯ ТОП- КОМАНДЫ И ДЛЯ ОТРАСЛИ УСТАНОВЛЕНЫ В ОТРАСЛЕВОЙ ПОЛИТИКЕ



- 1 Фокусировка на основных целях – не более 7 КПЭ в карте
- 2 Единые командные КПЭ для всех ТОП-30: ССДП, Сроки и стоимость, показатель безопасности INES
- 3 Сквозная ответственность за показатели у бизнесов:
Лодочные КПЭ для руководителей бизнесов по производственным цепочкам
ПРИМЕР:
ССДП и EBITDA по цепочке топливного цикла (Атомредметзолото + Топливный дивизион + Техснабэкспорт)
EBITDA по цепочке проектирования и строительства АЭС (Атомстройэкспорт + Атомэнергомаш + РАСУ)
- 4 Корпоративные функции «в лодке» с бизнесом и отвечают за бизнес-результат:
Лодочные бизнес КПЭ в картах руководителей по корпоративным функциям (EBITDA, Выручка, Портфель заказов, Затраты, Производительность труда) - вес до 70%
- 5 Карты ТОП-30 утверждаются до 31 декабря на предстоящий год, для дивизионов и организаций – до 28 февраля. КПЭ не меняются в течение года
- 6 Постановка КПЭ, мониторинг и подведение итогов происходит публично на стратегических сессиях ТОП-30. Каскадные сессии проводятся в дивизионах Росатома

ПОЭТАПНОЕ РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ, ОСНОВАННОЙ НА ЦЕННОСТЯХ, В РОСАТОМЕ



2012-2013 – разработка ценностей

- Идеолог – генеральный директор
- Обсуждение на уровне топ-команды
- Диалог с руководящим звеном Росатома, дополнения к ценностям
- Фокус-группы с сотрудниками, обратная связь
- Разработка индикаторов ценностей с топ-командой
- Принятие ценностей

2013-2015 – коммуникации ценностей

- Обучение управлению по ценностям
 - Руководящего звена
 - Кадрового резерва
- Воркшопы (тренинги) о ценностях с сотрудниками
- Широкое разъяснение ценностей на примерах (сторителлинг)

2014-2015 – интеграция ценностей в HR-процессы

- Сначала – пилоты, потом – тиражирование подходов

2016 – н.в. – адаптация индикаторов под бизнес-контекст

- Обратная связь от персонала
- Актуализация индикаторов ценностей



ПРИМЕРЫ КОММУНИКАЦИОННЫХ МАТЕРИАЛОВ ПО ЦЕННОСТЯМ



Эффективность

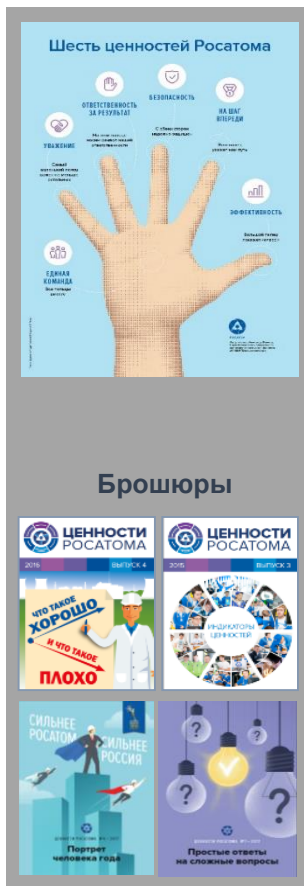
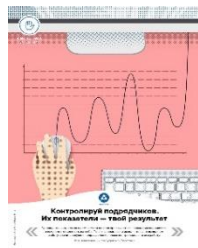
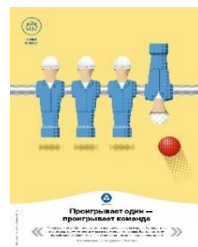
Безопасность

На шаг
вперед

Ответственность
за результат

Уважение

Единая
команда



ЦЕННОСТИ ИНТЕГРИРОВАНЫ ВО ВСЕ ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ, СВЯЗАННЫЕ С ПЕРСОНАЛОМ



ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Дни карьеры. Работа со студентами
Наставничество практикантов

ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

Найм по ценностям
Интервью по ценностям

АДАПТАЦИЯ ВНОВЬ ПРИНЯТОГО ПЕРСОНАЛА

Очный вводный курс
Электронный вводный курс
Наставничество новичков

ЕЖЕГОДНАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. РЕКОРД

Оценка по ценностям
Опрос 360°
Обратная связь по ценностям
Индивидуальные планы развития (ИПР) по ценностям

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Тренинги по ценностям для сотрудников и руководителей

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ

Обратная связь кандидату в резерв
Оценка кандидатов в резерв
Выдвижение кандидатов в резерв

РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Программа развития резервистов
Команда поддержки изменений
Менторинг

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ И ПОощРЕНИЕ

Акция «Спасибо»
Регулярная обратная связь
Премия «Человек года»
Дни информирования

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ И ПРЕЕМСТВЕННОСТЬЮ



ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ ПОМОГАЮТ ПОДДЕРЖИВАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЦЕССА

1

Каждый руководитель обязан обеспечить наличие преемника на свою должность и должности своего подчинения

2

Каждый работник может участвовать в планировании своей карьеры

и обсудить свое карьерное развитие с руководителем

3

Из **преемников выбирают кадровый резерв**, для целенаправленной подготовки на должности и использования высокого потенциал для развития отрасли

4

Кадровый резерв является **ресурсом всего Росатома**, а не отдельной организации

5

Уровень кадрового резерва определяется **следующим карьерным шагом**

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА РОСАТОМА



Корпоративная Академия



1 200 0000+
человек –

охват обучением

Техническая академия



23 019
человек –

охват обучением
в 2021 году



17
**Отраслевых
центров
компетенций**

опережающей подготовки
мирового уровня для
рабочих
и инженеров



Каждый сотрудник Росатома
учится минимум **3 ЧАСА** в неделю



89% сотрудников прошли
обучение, продолжительность
не менее 1 часа



РЕКОРД mobile –
цифровая среда
для обучения
и развития



РЕКОРД mobile
Обучение и развитие

Мобильная
образовательная
платформа –
обучение **24/7**

130 000

пользователей

1 051 116

курсов пройдено
в 2021 году

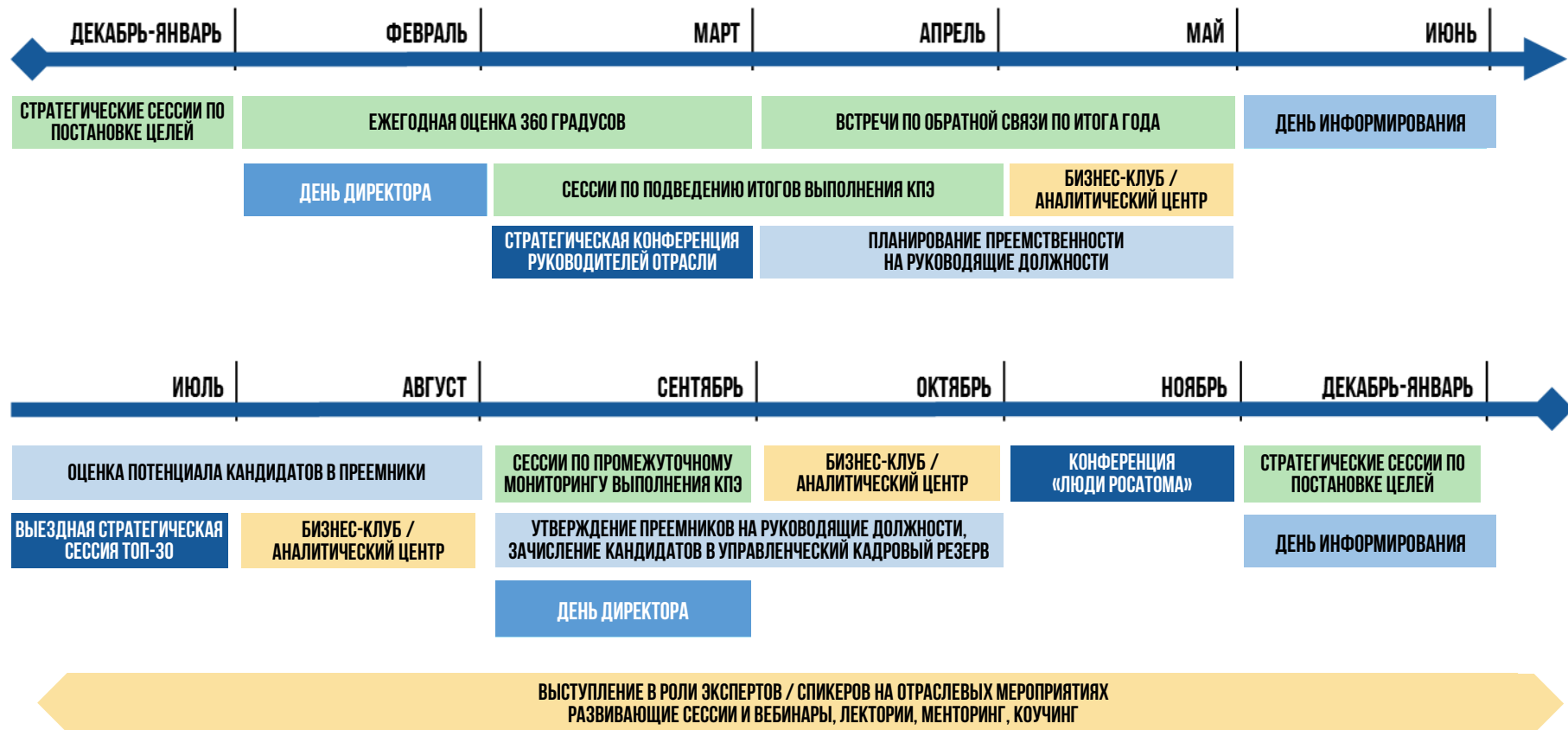
2 500

единиц контента
(курсы, видео и др.)

3 000

пользователей
в день

РАБОТА С ТОП-КОМАНДОЙ



РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА



БЫСТРО ГОТОВИТЬ ЛИДЕРОВ,
СПОСОБНЫХ РЕАЛИЗОВАТЬ НЕОБХОДИМЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ
В ОТРАСЛИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ РОСАТОМА

ЭНЕРГИЯ ЛИДЕРСТВА

1

ТАЛАНТЛИВЫЕ ВЫПУСКНИКИ
ПРОФИЛЬНЫХ И ОПОРНЫХ
ВУЗОВ

2

БУДУЩИЕ И НАЧИНАЮЩИЕ
РУКОВОДИТЕЛИ

ТАЛАНТЫ РОСАТОМА

3

НАЧАЛЬНИКИ ЦЕХОВ, ОТДЕЛОВ
РУКОВОДИТЕЛИ УПРАВЛЕНИЙ

КАПИТАЛ РОСАТОМА

4

ЗГД,
ЗАМ. РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ

ДОСТОЯНИЕ РОСАТОМА БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ

5

ГЕНЕРАЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА,
РУКОВОДИТЕЛИ
ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ
НАПРАВЛЕНИЙ

ДОСТОЯНИЕ РОСАТОМА

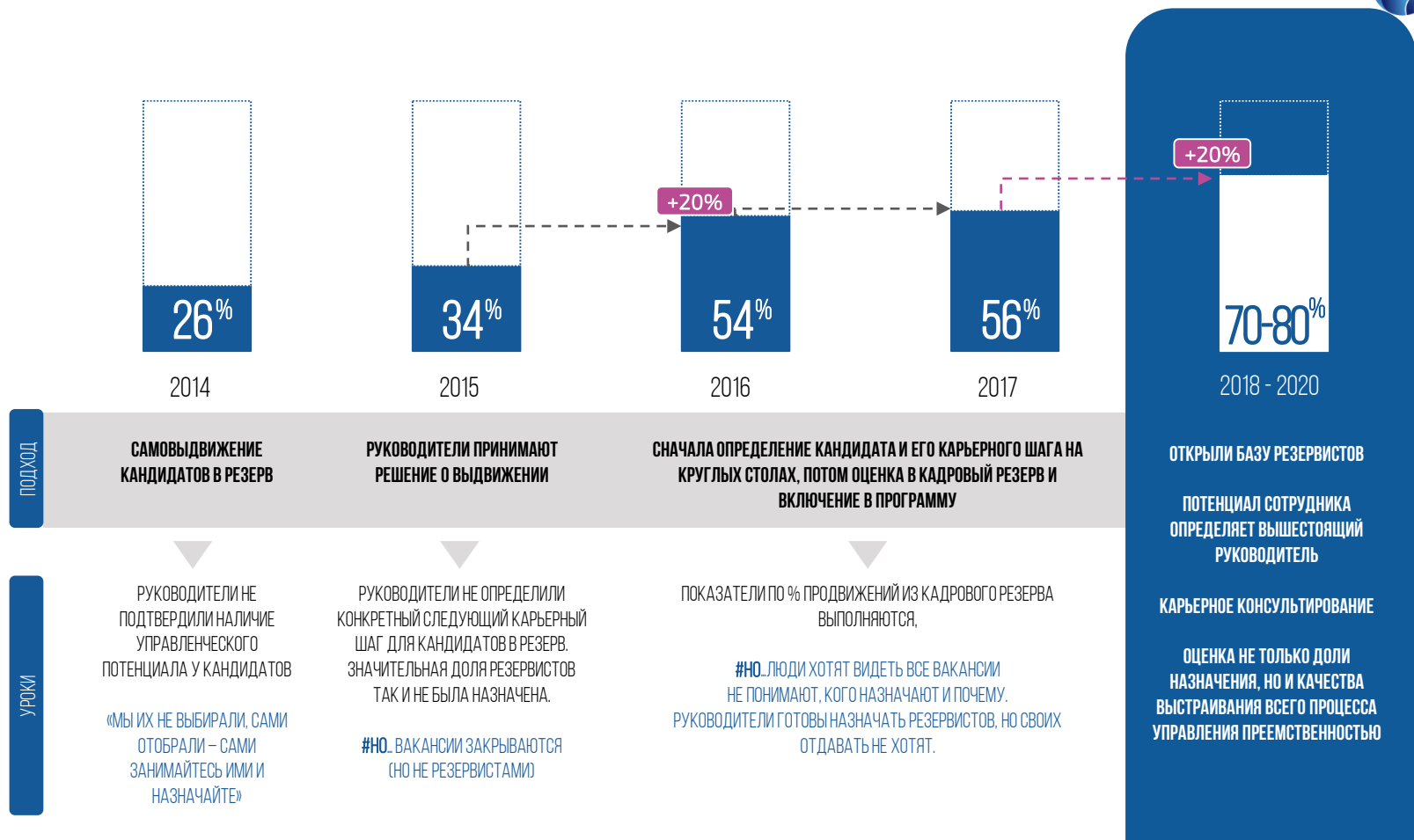


РОСАТОМ

87%

ДОЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ
РЕЗЕРВИСТОВ

...НО РЕЗУЛЬТАТЫ НЕ ВСЕГДА БЫЛИ ТАКИМИ ИЗВЛЕЧЕННЫЕ УРОКИ



РАБОТА С МОЛОДЕЖЬЮ ОТРАСЛИ



В отрасли

85 000

сотрудников до 35 лет

82%

вовлеченность молодежи

47%

молодежи участники
проектов изменений

КЛЮЧЕВЫЕ ОТРАСЛЕВЫЕ МОЛОДЕЖНЫЕ СООБЩЕСТВА



Отраслевой
совет
молодежи



Команды
поддержки
изменений



IMPACT
TEAM 2050

ОСНОВНЫЕ МОЛОДЕЖНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ



Школа и
Слет лидеров
молодежных
сообществ



Молодежные дни
информирования
с участием руководителей
отрасли



Молодежный
конгресс
Росатома



Участие в мероприятиях
международного молодежного
ядерного сообщества и в
федеральной молодежной
повестке

ЭКОСИСТЕМА ПОДГОТОВКИ ИНЖЕНЕРОВ И РАБОЧИХ МИРОВОГО УРОВНЯ



СУПЕР-ПРОФЕССИОНАЛЫ

Отраслевые центры компетенций Росатома

Навыки →

← Новое обучение



СТУДЕНТЫ

Колледжи/вузы

Навыки →

← Новое обучение



ЮНИОРЫ

Школы\ дополнительное образование

Знакомство с профессиями →

← Новые программы профориентации



AtomSkills ЧЕМПИОНАТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА

- Проверка уровня практических навыков
- Выявление лучшего результата
- Формирование «планки» профессиональных навыков по ключевым профессиональным компетенциям



1 500 участников

39 компетенций

10% участников - студенты

≈ 1 000 посетителей-школьников

10 000 экспертов AtomSkills с 2016 года

Сборная Росатома на чемпионате WorldSkills Hi Tech

196 медалей за 7 лет

WorldSkills International

33 медали

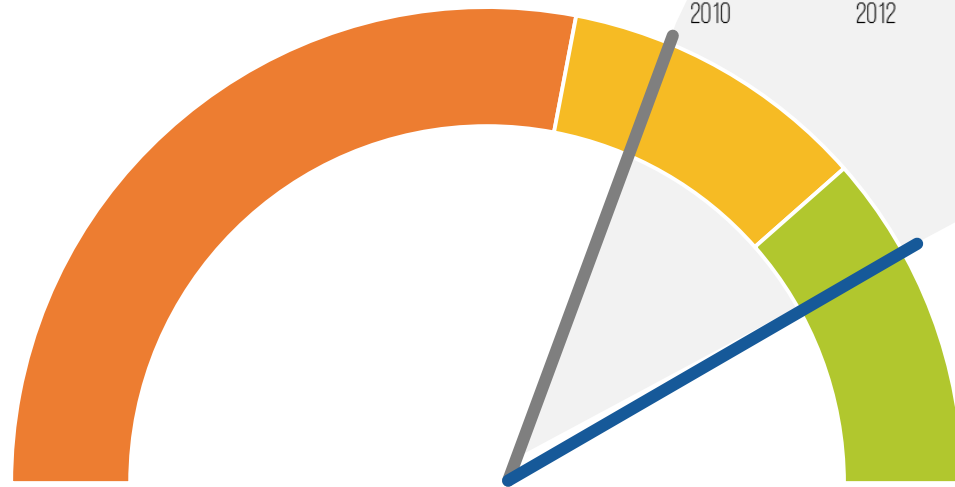
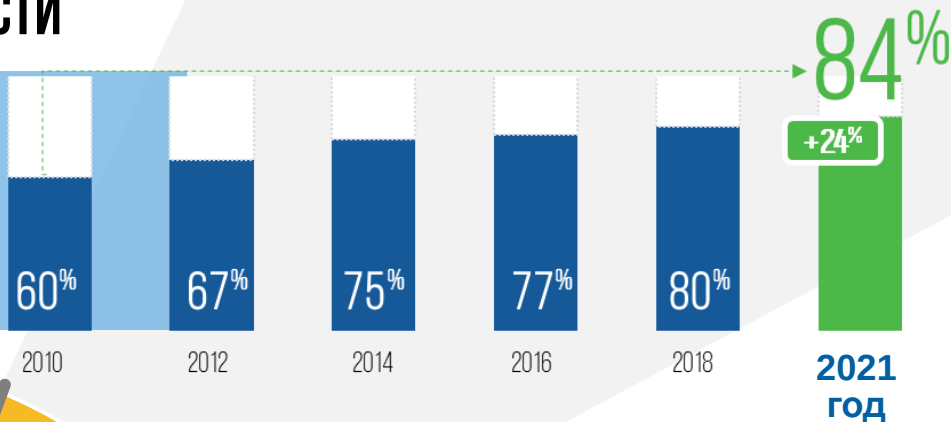
в копилку сборной России за 2017-2019 годы



ИССЛЕДОВАНИЕ ПО ВОВЛЕЧЕННОСТИ

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ –

это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует работников выполнять работу максимально эффективно.



Зона риска
0-55%

Нейтральная зона
56-77%

Зона результативности
78- 100%

84%

вовлеченность на уровне лучших международных работодателей по методике KINCENTRIC



Говорит



Остается



Стремится

ДИАЛОГ + ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



КОММУНИКАЦИИ С ОТРАСЛЬЮ



В ГОД ДАЕМ ОТВЕТ НА 3000 ВОПРОСОВ

**УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ ОТВЕТАМИ
НА ВОПРОСЫ — 100%**



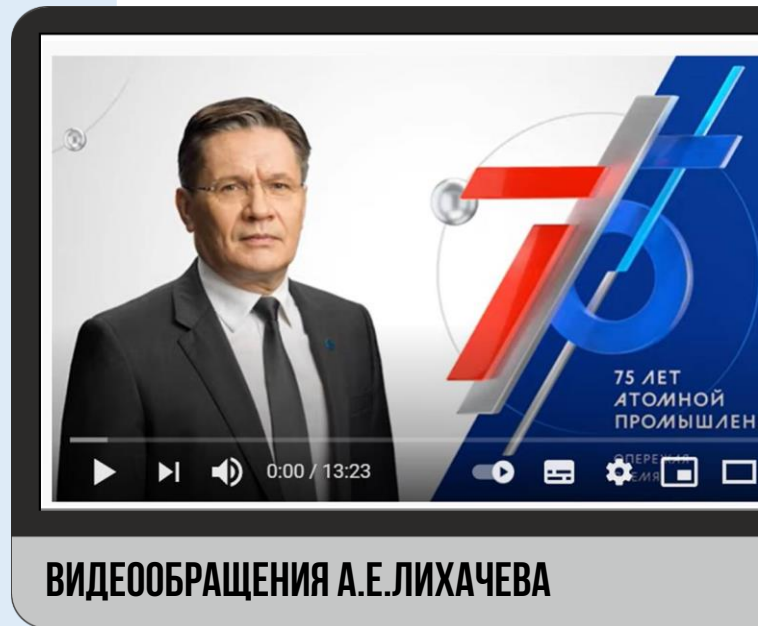
ДЕНЬ ИНФОРМИРОВАНИЯ

**ОХВАТ БОЛЕЕ 220.000
В Т.Ч. ОНЛАЙН 65.000** 

**УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ
ДОКЛАДОМ — 97%**

ДЕНЬ ДИРЕКТОРА

**ОБСУЖДЕНИЕ ЛОКАЛЬНЫХ ВОПРОСОВ
ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРОВОДИЛОСЬ
КОМПЛЕКСНОЕ ОБУЧЕНИЕ ОТВЕТАМ НА НЕУДОБНЫЕ
ВОПРОСЫ И ПУБЛИЧНЫМ ВЫСТУПЛЕНИЯМ**



 **БОЛЕЕ 1 МЛН
ПРОСМОТРОВ**

ОТРАСЛЕВАЯ ПРОГРАММА ПРИЗНАНИЯ «ЧЕЛОВЕК ГОДА РОСАТОМА»



ЦЕЛИ

- Поощрение выдающихся результатов работников
- Повышение мотивации сотрудников на вклад в общий результат
- Подсвечивание ролевой модели лидеров и командной работы над проектом

ОХВАТ

- 400 организаций отрасли, 275 000 сотрудников
- Индивидуальные и командные номинации
- Финалисты приезжают с супругами и детьми на Церемонию награждения



>13000

заявок
поступило
на конкурс
за 8 лет

63

номинаций
в 2021 году

41

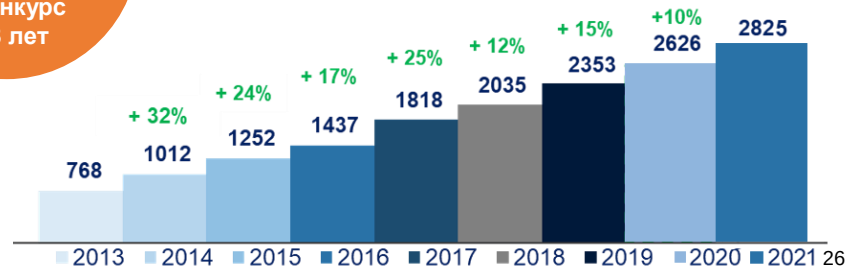
дивизиональных
номинаций

12

общекорпоративных
номинаций

10

специальных номинаций
генерального директора



ОСТАЕМСЯ НА СВЯЗИ

Иващенко Ирина Александровна

Заместитель генерального
директора – Директор Блока
управленческих программ развития
Корпоративной Академии Росатома

IALIVASCHENKO@ROSATOM-ACADEMY.RU

