

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ РОССИИ:

выстраивая баланс между бизнесом, HR-блоком и сотрудниками

**ОЖИДАНИЯ БИЗНЕСА
ОТ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ
и ЦЕННОСТЬ ПАРТНЁРСТВА**

Татьяна АВЕРЧЕНКОВА, управляющий директор Новолипецкого металлургического комбината:

«Система обучения позволяет создать общий ландшафт. Человек готов доверять, когда создаются одинаковые правила игры, и в этих рамках легче отдать право принятия решений в распределённые автономные команды».

В развитии можно выделить три ключевых направления: медленные изменения и решения; быстрые изменения; быстрые решения. Для промышленной компании традиционны медленные решения и медленные измене-

Татьяна АВЕРЧЕНКОВА



ния. Обычно конкурентные преимущества держатся на мегатехнологиях, оборудовании и профессиональной экспертизе, которые долго накапливаются. Далее быстрые изменения, когда не меняется процесс глобально, но усовершенствуется точно. После этого — быстрые решения. Отдать право принимать решение для руководителя, для любого человека бывает

КОРПОРАТИВНОЕ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ ПРИНЯТО НАЗЫВАТЬ «МЯГКОЙ СИЛОЙ» — ИМЕННО ОНО ЯВЛЯЕТСЯ ДРАЙВЕРОМ ИЗМЕНЕНИЙ В КОМПАНИЯХ, СПОСОБСТВУЕТ ЭВОЛЮЦИОННЫМ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ В МЕНЕДЖМЕНТЕ, ПОМОГАЕТ СОХРАНИТЬ БАЛАНС В ПЕРИОДЫ ТРАНСФОРМАЦИЙ И ТУРБУЛЕНТНОСТИ. СЕГОДНЯ МЫ ЖИВЁМ ИМЕННО В ТАКОЕ ВРЕМЯ, А ЗНАЧИТ, КАК НИКОГДА ВАЖНА СИНХРОНИЗАЦИЯ ЗАДАЧ, ВИДЕНИЯ И ОЖИДАНИЙ БИЗНЕСА, HR И КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ. КАК ЭТО РЕАЛИЗУЕТСЯ НА ПРАКТИКЕ В КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ, ЧИТАЙТЕ В НАШЕМ МАТЕРИАЛЕ, ПОДГОТОВЛЕННОМ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПЕРВОГО ФОРУМА ЛИДЕРОВ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ РОССИИ, УЧАСТИЕ В КОТОРОМ ПРИНЯЛИ РУКОВОДИТЕЛИ ВЕДУЩИХ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ, АКАДЕМИЙ, БИЗНЕС-ШКОЛ И ВУЗОВ, А ТАКЖЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ БИЗНЕСА: ПРОМЫШЛЕННОСТИ, БАНКОВСКОГО СЕКТОРА, РЕТЕЙЛА. О ЧЁМ ГОВОРИЛИ НА СЕРИИ ПАНЕЛЬНЫХ ДИСКУССИЙ ЭКСПЕРТЫ И СПИКЕРЫ ФОРУМА, ЧИТАЙТЕ В НАШЕМ МАТЕРИАЛЕ.

пании, почему происходит отказ от того, что было раньше, как принять правильное решение, как пойти дальше, не оглядываясь назад, или отпустить то, что потеряно. Умение проходить этап трансформации — одна из главных ролей Корпоративного университета.

Ольга ДЕРГУНОВА, заместитель президента — председателя правления банка ВТБ, директор Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета:

«Для руководителей важна устойчивость и сохранение оптимизма».

После 24 февраля ВТБ стал первым финансовым учреждением, попавшим под санкции. Приоритет банка в подобные моменты — сохранение средств клиентов. Учитывая количество розничных клиентов, — а их у ВТБ почти 20 миллионов, — фактор надёжности приобретает особую значимость. Первая задача руководителей в таких ситуациях — поддержать собственную устойчивость, а потом — в своих командах. Весь процесс обеспечения адаптации к такому вызову крайне непростой — от технологической перенастройки до таких быстрых решений, как передача активов другим банкам.

Эффективность работы и обеспечение стабильности в такие моменты зависит именно от способности команды сохранять устойчивость, принимать гибкие решения и достигать результата. Эффективная работа, с одной стороны, зависит от того, насколько команда готова к самостоятельным решениям. С другой — фокус внимания оказывается направлен на лидера, принимающего решения,

непросто. Хотя есть право на ошибку, но последнее решение должно быть правильным.

На рынке существует множество коробочных решений для корпоративного обучения, но у каждой компании своя стратегия, стартовая точка, разная культура и экспертиза. В корпоративном обучении важно формулировать свою аутентичную повестку, которая соответствует вашей компании. Повестка НЛМК очень осознанная. Часто внешние преподаватели, даже очень хорошие, просто «не заходят». Объяснять нужно «уровень в уровень». Мастеров хорошо учат мастера, а будущих начальников цехов — начальники цехов. Задача Корпоративного университета — с заботой дать людям те знания, которых им не хватает для достижения профессиональных целей.

Амбиция Корпоративного университета НЛМК заключается в том, чтобы помочь бизнесу в момент трансформации, объяснить, что происходит в ком-



Ольга ДЕРГУНОВА

в дальнейшем реализуемые на уровне распределённых команд, которые должны не только хорошо понимать, что необходимо сделать, но и обеспечивать «креатив» по следующим шагам. Третье — это фокус на общий результат. Личные эмоции и неприятности отходят на второй план, руководитель должен сохранять устойчивость и оптимизм. Шоковый процесс проверяет на прочность и даёт понять, насколько качественными были инвестиции в коллектив. В этот момент банк забывает о конкуренции и думает об интересах клиентов.

Подход к корпоративному обучению ВТБ определяет как «федерация активов». Каждая из глобальных бизнес-линий самостоятельна в определении своего развития. Руководителю делегировано право принимать решение, как развиваться и как двигаться в рамках общей стратегии. Несколько раз рассматривалась возможность развития корпоративного обучения как отдельного структурного подразделения, но все-таки ВТБ по этому пути не пошёл. Агрегатор на уровне HR-департамента собирает со всех подразделений банка потребности в корпоративных программах и находит оптимальное решение, предлагаемое рынком. Это не опровергает важности существования корпоративных университетов — это другая модель, которая также существует на рынке десятки лет.

Университетские бизнес-школы — такие, как Высшая школа менеджмента СПбГУ, — равноправные игроки на рынке корпоративного образования. ВТБ принял решение инвестировать в развитие партнёрской модели с ВШМ СПбГУ, чтобы за счёт сплава академического содержания и профессионального рыночного подхода в современном технологическом формате получить корпоративные образовательные программы, максимально соответствующие запросу банка.

**СЕЙЧАС ВАЖНО
ФОКУСИРОВАТЬСЯ
НА КОММУНИКАЦИЯХ,
ОБЕСПЕЧЕНИИ ГАРАНТИИ
СТАБИЛЬНОСТИ
И ПОДДЕРЖКЕ**



Руслан ВЕСТЕРОВСКИЙ

Руслан ВЕСТЕРОВСКИЙ, заместитель председателя Банка России:

«У каждого корпоративного университета своё видение значимых компетенций, для каждой отрасли это индивидуально. Для Центробанка — технологичность, лидерство, устойчивость и гибкость».

Сегодня все находятся в новом контексте. Ключевая функция и миссия Центробанка — обеспечение устойчивости финансовой системы. Для выполнения миссии значимы инфраструктурные решения. Например, запуск платёжной системы МИР в 2014 году. Если бы тогда этот проект не был реализован, существует большая вероятность, что в сегодняшней ситуации пришлось бы возвращаться к наличным расчётам.

Для Центробанка Корпоративный университет — площадка, где формируются и обсуждаются стратегии, это центр трансформации и центр управления изменениями.

Сейчас важно фокусироваться на трёх направлениях — коммуникации, обеспечении гарантии стабильности и поддержке. Центробанк транслирует руководителям и сотрудникам важность сплочения команды в сложных обстоятельствах для эффективной «работы в долгую». Нами актуализирована модель компетенций для руководителей, в которой выделены три компонента новых лидерских практик: фокусировка — концентрация возможностей и ресурсов, позволяющая выполнить важные задачи; устойчивость — способность успешно противостоять потрясениям и кризисам, сохраняя способность принимать адекватные решения; человечность — поддержание долгосрочных отношений на основе взаимного уважения и справедливости.

ФОКУС ВНИМАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ и ТРЕНДЫ

Роман БАСКИН, директор Корпоративного университета РЖД:

«Корпоративные университеты в своих программах должны обеспечивать баланс между тремя ключевыми элементами системы управления: бизнесом, HR-командой и человеком — работником компании».

Для Корпоративного университета такой крупной компании, как «Российские железные дороги», — с учётом масштабов бизнеса, почти миллионного коллектива холдинга, сложности технологических процессов и огромных расстояний, — очень важно иметь чёткую систему образовательных программ и проектов, число которых в нашем методическом портфеле превышает две сотни. Мы долго искали такую систему — всеобъемлющую и в то же время простую и понятную нашим заказчикам и слушателям.

Сегодня мы пришли к тому, что в основе этой системы должны быть области общих интересов трёх ключевых для нас сообществ: бизнеса, HR и самих работников. Считаем, что именно на этих пересечениях формируются задачи современного корпоративного образования.

Так, в области пересечения интересов бизнеса и человека находится обучение, связанное с повышением производственной эффективности: от программ по цифровизации, бережливому производству и технологической координации до партнёрских программ с нашими клиентами. Например, в рамках проекта «Одна парта — одна культура» в совместных группах обучаются руководители РЖД, федеральных органов власти, крупных компаний-партнёров. Содержательная часть этих программ находится на грани-

КОРПОРАТИВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ В РЖД — ЭТО ПЕРЕСЕЧЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ БИЗНЕСА, HR И РАБОТНИКОВ КОМПАНИИ

це управленческих и профессиональных компетенций, или, как часто говорят, «софтов» и «хардов». Сегодня эта граница, как нам видится, стала менее отчётливой, и это — тренд в современном корпоративном бизнес-образовании.

А вот в области общих интересов HR-команды и работников — другой контент, связанный с личностным развитием и индивидуальными траекториями обучения, которые выбирает для себя человек. Здесь — набор наших программ по навыкам переговоров, публичным выступлениям, системному мышлению и многому другому. При этом важно, что тематику обучения может определять сотрудник самостоятельно, на основе индивидуального плана развития и своих западающих компетенций.

Ещё одна область — это пересечение бизнеса и HR-команды. Эти интересы направлены на формирование будущего компании, набора стратегий развития различных направлений: от технологий, «цифры» и маркетинга до человеческого капитала и социальной сферы. Здесь находятся наши образовательные проекты в формате стратегических сессий, дискуссий и форумов, которые проводит университет для РЖД и партнёров.

Но, конечно, ключевой элемент предложенной нами системы — это центр пересечения интересов всех трёх областей: бизнеса, HR и человека. Здесь решается самая важная задача корпоративного университета как образовательной организации, поддерживающей стратегию РЖД, — набор программ развития кадрового резерва. Это многоуровневое поэтапное обучение, в результате которого бизнес получает подготовленных руководителей на любой уровень — от линейного до топового. При этом команда управления персоналом холдинга обретает не только качественно укомплектованный кадровый резерв, но и систему поиска талантов, а работник решает задачу личного развития и, конечно, карьерного роста — это важные мотиваторы для любого амбициозного руководителя.



Роман БАСКИН

НЕОБХОДИМО НЕ ЗАМЕЧАТЬ ИЗМЕНЕНИЕ, КОГДА ОНО УЖЕ ПРОИЗОШЛО, А ПРЕДЧУВСТВОВАТЬ ЕГО

Для нас очевидно, что главное условие эффективной работы этой сбалансированной системы — партнёрская позиция всех её участников, которых в нашей отрасли и рядом с нами огромное количество — от наших предприятий до компаний-клиентов, от представителей транспортного образования до наших союзников из корпоративных университетов других компаний и бизнес-школ. С ними вместе мы идём по этому пути.

Валентина САТАРОВА, директор Корпоративного университета группы «НЛМК»:

«Ведущим трендом обучения будущего является чуткость к изменениям».

В нашем постоянно меняющемся мире знания имеют особую ценность. Будущее создают те, кто умеет мыслить, умеет дерзать, умеет воображать то, что потом станет реальностью.

Решение открыть Корпоративный университет было принято в 2016 году. В группе компаний «НЛМК» всегда было много управленческого обучения, но оно не было систематизировано, поэтому важна была идея системности в разработке программ, их упорядочении и при выборе модели.

Университет полностью интегрирован в компанию и помогает транслировать единую управленческую культуру. Учиться стало нормой, стало нормой быть внутренним тренером. Так руководители развиваются сами и помогают профессиональному развитию своих коллег. Подход «Лидеры учат лидеров» — мы не только обмениваемся экспертизой, мы даём каждому возможность расти и развиваться вместе с компанией, реагировать на изменяющийся контекст, ставить и достигать амбициозные цели.

Необходимо не замечать изменение, когда оно уже произошло, а предчувствовать его, быть чутким к разным мнениям, искать то, что может драйвить внутреннее развитие, совмещать это с пожеланиями бизнеса и наших клиентов.



Валентина САТАРОВА

Первый форум лидеров корпоративного обучения

В 2022 году в России состоялся Первый форум лидеров корпоративного обучения. Место проведения — кампус Корпоративного университета НЛМК в Липецке.

Форум стал уникальной коммуникационной площадкой — впервые в России в течение нескольких дней шло обсуждение траекторий развития сферы корпоративного бизнес-образования, прорабатывались новые образовательные партнёрства, происходил обмен лучшими практиками. На пле-

нарных дискуссиях рассматривались вопросы о роли корпоративных университетов в ситуации бизнес-вызовов нового времени, обсуждались форматы эффективного партнёрства и синергии компаний, вузов и корпоративных университетов; анализировались методики оценки эффективности корпоративного бизнес-образования и возможности развития профессионального сообщества.

Организаторами форума выступила Высшая школа бизнеса На-

ционального исследовательского университета «Высшая школа экономики» при личном кураторстве её директора Валерия Катыкало и команда Корпоративного университета НЛМК под руководством Валентины Сатаровой. В состав программного комитета вошли Корпоративный университет РЖД, Университет Банка России, Сбер-Университет, Билайн Университет, корпоративные университеты банка «Открытие» и ТМК.



Юлия УЖАКИНА

Юлия УЖАКИНА, генеральный директор Корпоративной академии Росатома:

«Партнёрство невозможно, если одна из сторон не понимает потребности другой, если нет регулярного взаимодействия».

Не так давно Росатом представил новое видение на ближайшие 10 лет — компания должна стать глобальным технологическим лидером и лучшей в раскрытии кадрового потенциала. Ещё пять лет назад Корпоративная академия прицельно развивала в своих сотрудниках лидерство, то есть главной задачей было научить их брать на себя ответственность, предлагать идеи. Сейчас же основной запрос на то, чтобы научить их взаимодействию и партнёрству. В связи с этим мы задались вопросом: что же такое партнёрство? Для этого провели исследование по выявлению барьеров в отрасли, в которой трудится более 330 тыс. человек на 400 предприятиях. На выходе получилось следующее определение: партнёрство — это дву-

**ШОКОВЫЙ ПРОЦЕСС
ПРОВЕРЯЕТ НА ПРОЧНОСТЬ,
НАСКОЛЬКО КАЧЕСТВЕННЫМИ
БЫЛИ ИНВЕСТИЦИИ
В КОЛЛЕКТИВ**

стороннее движение с совместной ответственностью. При этом нами была выведена формула ПДД — потребность, доверие, диалог.

Мы также видим, что и Корпоративный университет становится полноправным партнёром бизнеса, к которому обращаются со всё более сложными задачами. Важную роль в этом изменении играет возросший уровень зрелости заказчиков. Раньше в Корпоративный университет приходили с просьбой провести семинар или тимбилдинг, сегодня же просят помощи в решении стратегических задач. Так, в Корпоративной академии около 50% проектов связаны с образовательной деятельностью, другие 50% — это проекты, направленные на развитие культуры безопасности, разработку новых продуктов, развитие компетенций для международных проектов, повышение инженерных компетенций, подготовку кадрового резерва, укрепление молодёжного сообщества, продвижение бренда работодателя и укрепление корпоративной культуры.

Валерий КАТЬКАЛО, директор Высшей школы бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»:

«Роль корпоративных университетов сегодня не только меняется от провайдера обучения к его активатору, но и стала стратегической для компаний, стремящихся к устойчивой конкурентоспособности».

Ключевыми факторами радикальных изменений последних лет в корпоративном обучении являются цифровая революция, новый мир работы и трансформация HR от вспомогательной к бизнес-функции, сфокусированной на развитии сотрудников. Результативные системы



Валерий КАТЬКАЛО

корпоративного обучения понимаются в этом контексте как акселераторы цифровой трансформации компании и переосмысления работы через расширение возможностей человеческого интеллекта, развитие актуальных компетенций и организационных способностей.

Один из главных новых фокусов корпоративных университетов состоит в открытии заново (в том числе благодаря цифровым технологиям) социального и неформального обучения как наиболее адекватного ответа на современные требования к человеческому капиталу устойчиво успешных компаний. Среди преимуществ неформального обучения — развитие непрерывного обучения и гибкого, инновационного мышления и поведения; усиление ценности обучения в корпоративной культуре.

Для соответствия требованиям цифрового мира корпоративные университеты должны, по сути, изобрести себя заново: быстро перейти от привычного фокуса на управление процессом обучения к управлению образовательным опытом своей целевой аудитории, которой ныне доступны самые различные каналы получения знаний и навыков и для которой уже естественны ожидания от системы непрерывного корпоративного обучения персонализированного, адаптивного и 24/7 цифрового формата взаимодействия с ними. Кроме того, серьёзными задачами обновления корпоративных университетов для сохранения их релевантности требованиям бизнеса являются проактивность и первостепенное внимание фактору времени во всех аспектах деятельности, а также необходимость стать лабораториями для экспериментирования и оценки новых моделей бизнеса и методов управления людьми в современных организациях, для чего и внутренняя структура, и среда КУ должны быть соответствующим образом перестроены, а система развития их сотрудников — перезапущена.

**УМЕНИЕ ПРОХОДИТЬ
ЭТАП ТРАНСФОРМАЦИИ —
ОДНА ИЗ ГЛАВНЫХ
РОЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО
УНИВЕРСИТЕТА**

Илья ДЕМЕНТЬЕВ, ректор Корпоративного университета «Газпром нефть»:

«Три тренда корпоративного обучения: рост скорости в обучении, запрос на внутреннюю экспертизу, новые подходы к оценке эффективности».

Дискуссии об эффективных моделях корпоративных университетов, прошедшие на Форуме, позволяют выделить три основных тренда корпоративного образования. Первый — рост ценности временного ресурса, скорости реакции на запрос и скорости реализации корпоративного обучения. Второй — рост запроса на внутреннюю экспертизу — большая часть обучения так или иначе локализуется внутри компаний, что приводит к необходимости повышать профессионализацию в области создания собственных образовательных продуктов. Третий — стремление искать новые подходы к оценке эффективности через финансовые показатели и возврат инвестиций в обучение.

Сегодня в построении системы обучения в компании «Газпром нефть» мы выделяем четыре основных фокуса. Первый — управление на основе данных: построение индивидуальных траекторий обучения на основе анализа и учёта опыта сотрудника, создание целевых программ по поиску и развитию новых визионеров. Второй — организация исследовательских проектов в области развития потенциала человека и новых технологий обучения. Третий — системное развитие партнёрств с ведущими отечественными вузами, ссузами и иностранными университетами в рамках «Лиги вузов «Газпром нефти», а также профессиональными сообществами и отраслевыми партнерами, включая организацию циклов профессиональных мероприятий. Четвёртый — поиск новых источников повышения эффективности обучения: переход на новые метрики оценки эффективности и программы рескиллинга, переобучения и развития новых компетенций.



Илья ДЕМЕНТЬЕВ



Евгений УЙХАЗИ

Евгений УЙХАЗИ, директор по управлению талантами и развитию персонала «Билайн» («Вымпелком»), директор Билайн Университета:

«Для крутых результатов нужны крутые команды. Работа с командами всё чаще ставится во главу угла, это регулярный такт каждого лидера».

Почему в целом в компаниях стало важно говорить об опыте обучения? Во-первых, возможность обучения и развития становится драйвером инноваций. Во-вторых, связь между опытом клиента и опытом сотрудника даёт влияние на вовлечённость и эффективность. В-третьих, в компании приходят много молодых талантов, у них есть некие ожидания, необходимо им соответствовать.

Я вижу следующие макротренды в построении обучения. Первый — больше реальных практик, переход от педагогического дизайна к учебному опыту. Второй — ставка на саморазвитие сотрудника, где бизнес-образование — это навигатор. Третий — переход от обязательного обучения к добровольному. Взрослых людей нельзя учить впрок. Четвёртый — переход от интересов заказчика к сочетанию интересов заказчика/бизнеса и сотрудника. Пятый — переход от классического тренинга к P2P — от равного к равному. Шестой — переход от ROI* к доверию. Многие компании считают ROI, но тренды говорят, что есть готовность вкладываться в человека, даже если эффект будет отложенным. Это то, что влияет на конструирование опыта обучающихся.

Василий ФИВЕЙСКИЙ, ректор Университета правительства Москвы:

«Главную цель работы университета можно сформулировать так: «Москва — лучший город Земли».

Корпоративный университет должен быть не внешней обучающей структурой, а частью системы заказчи-

ка — в нашем случае это правительство Москвы. Такой подход и комплексное партнёрство позволяют глубоко проникать в проблему, совершенствовать процессы изнутри, чтобы эффективно развивать государственные организации и раскрывать их кадровый потенциал.

В работе сотрудников Университета правительства Москвы есть своя специфика: с одной стороны, они должны хорошо понимать чиновников, с другой — помогать им трансформироваться и менять менталитет, используя лучшие практики из бизнеса и работы с общественностью. Корпоративным университетам важно следовать трендам развития, которые есть в госструктурах и коммерческом секторе, становиться шире, чем просто организации по обучению сотрудников. Это подтверждает и возросший запрос от органов власти и подведомственных учреждений на помощь в разработке кадровой стратегии, делая партнёрство для Университета не просто необходимостью, а частью технологии сотрудничества.

В то же время эффективное управление мегаполисом невозможно без вовлечения жителей. Тут задача университета как раз заключается в том, чтобы рассматривать горожан не только как потребителей услуг, но и как членов команды, которая развивает город. Именно поэтому мы взаимодействуем с жителями столицы всех возрастов: обучаем пенсионеров пользоваться цифровыми сервисами, работаем со школьниками, чтобы подготовить из них будущих городских управленцев, помогаем студентам столичных вузов узнать о карьерных возможностях в госучреждениях в рамках проекта «Команда Москвы» и организуем стажировки на объектах городской инфраструктуры для молодых специалистов. **HR**

* ROI обучения (англ. Return On Investment — возврат инвестиций, или коэффициент рентабельности инвестиций) измеряет, сколько организация получает от инвестиций в обучение.



Василий ФИВЕЙСКИЙ