

К

Тематическое приложение к газете **Коммерсантъ**

Корпоративные университеты

Понедельник 23 ноября 2020 №214/П (6935 с момента возобновления издания)

kommersant.ru



16 Почему важно не только учить новое, но и забывать старое

18 Что о корпоративном образовании думают сами сотрудники

18 Какие образовательные программы запускает ИД «Коммерсантъ»

Технологиям не хватает умелых рук

Кризис, наступивший на рынке труда из-за пандемии коронавируса, сделал компании более заинтересованными во внедрении цифровых технологий. Однако возможности для их применения ограничены недостатком подходящих навыков у большинства работников. Это требует от компаний нарастающих вложений в повышение их квалификации и переобучение.

— прогноз —

Пандемия коронавируса изменила мировой рынок труда, сделав более востребованными инновации, связанные с цифровизацией и компьютеризацией рабочих мест. В свою очередь, это приведет как к разрушению, так и к созданию новых позиций для найма, хотя процесс появления последних начал замедляться. Такой вывод можно сделать из доклада Всемирного экономического форума (ВЭФ) «The Future of Jobs 2020», который прогнозирует развитие рынка труда до 2025 года. Он основан на результатах опроса бизнес-лидеров: генеральных директоров, главных стратегов и руководителей кадровых служб из 300 крупных и средних по размеру компаний в 15 отраслях экономики, общее число сотрудников которых составляет 8 млн человек.

«Пандемия COVID-19 ускорила появление того, что считалось будущим рынка труда, — заявил, представляя доклад, управляющий директор ВЭФ Саадия Захида. — Растущая автоматизация операций и последствия рецессии, вызванные пандемией коронавируса, усилили неравенство на рынке труда и свели на нет прирост занятости, отмеченный после глобального финансового кризиса 2007–2008 годов. Окно возможностей, которое создают эти изменения для бизнеса, быстро закрывается».

На сегодняшний день пандемия коронавируса привела к введению противозидемических мер в 55% стран мира, что в большинстве случаев включало в себя приостановку или ограничение работы ряда предприятий. В краткосрочной перспективе это вызвало всплеск безработицы, сопоставимой по масштабу с ее приростом после мирового финансового кризиса в 2008 году. Так, к 2010 году безработица достигла пика в 8,5%, после чего начала снижаться и к концу 2019 года сократилась до 5% в среднем по странам ОЭСР. Но уже в первой половине 2020 года показатель безработицы в мире, по данным Международной организации труда, подскочил в среднем до 6,6%. Согласно прогнозу ОЭСР, эта цифра может продолжить расти, достигнет пика на уровне 12,6% к концу 2020 года и к концу 2021 года снизится только до 8,9%.

В то же время пандемия привела не только к сокращению числа рабочих мест, но и ускорила их трансформацию. Так, среди опрошенных в ходе исследования бизнес-лидеров слыше 80% сообщили, что их компании ускоряют автоматизацию своих рабочих процессов и будут расширять использование удаленной работы. Половина респондентов указали на то, что они намерены ускорить автоматизацию рабочих мест в своих компаниях, еще 42% заявили о цифровизации процессов, связанных с обучением сотрудников. Также опрошенные

компании указывают, что они стремятся изменить структуру своей цепочки создания добавленной стоимости (55%). В результате этих процессов, по оценке работодателей, к 2025 году число рабочих мест для выполнения рутинных обязанностей сократится с 15,4% до 9%, а доля рабочих мест, требующих инновационных навыков, увеличится с 7,8% до 13,5% от общей численности сотрудников. Основываясь на этих цифрах, аналитики ВЭФ прогнозируют, что к 2025 году 85 млн рабочих мест могут быть вытеснены из-за сдвига в разделении труда между людьми и машинами, в то же время может появиться 97 млн новых ролей, которые более адаптированы к новому разделению труда между людьми, машинами и алгоритмами. Люди будут востребованы на постах, где необходимы навыки управления, консультирования, принятия решений, общения и взаимодействия. К основным навыкам, востребованность которых, по мнению работодателей, будет расти к 2025 году, относятся критическое мышление и анализ, а также решение проблем — из года в год они остаются на первом месте в повестке дня. В то же время в текущем году впервые респонденты заговорили о важности навыков самоуправления, таких как активное обучение, устойчивость, стрессоустойчивость и гибкость. Среди специализированных навыков наиболее востребованными окажутся навыки в области про-



дуктового маркетинга, цифрового маркетинга и взаимодействия человека с компьютером.

Впрочем, потенциал компаний в части трансформации производства с использованием новых технологий ограничен нехваткой навыков среди работников. Отсутствие готовых кадров вынудит работодателей расширять свои программы по переподготовке и повышению квалификации. Если сейчас, по словам компаний,

они доступны для 62% сотрудников, то к 2025 году их охват вырастет еще на 11%. Ожидается, что учебные программы организаций будут сочетать различные подходы: с привлечением внутренней и внешней экспертизы, новых образовательных технологий и инструментов в рамках как формальных, так и неформальных путей приобретения новых навыков. В то же время расширение доступности корпоративного образования может быть нивелировано ограниченным спросом на него со стороны самих работников. Сейчас только 42% сотрудников используют возможности переподготовки и повышения квалификации при поддержке работодателя. Работодатели тем не менее считают, что приобретение новых навыков должно стать постоянной составляющей рабочего процесса — и число таких выросло с 65% в 2018 году до 94%.

Согласно данным исследования, работодатели рассчитывают в первую очередь на внутренний потенциал для проведения обучения: они надеются предоставить до 39% учебных курсов своими отделами. Однако это обучение будет дополняться платформами онлайн-обучения (16% объема обучения) и внешними консультантами (11% объема обучения). Тенденция к использованию цифровой онлайн-переподготовки усилилась из-за ограничений на личное обучение с начала пандемии COVID-19. Так, например, новые данные платформы онлайн-обучения Coursera за апрель, май и июнь 2020 года (второй квартал) сигнализируют о значительном расширении использования онлайн-обучения. Фактически число людей, ищущих возможности обучения в интернете по собственной инициативе, увеличилось в четыре раза, а количество предоставляемых работодателями услуг увеличилось в пять раз.

Особенно остро, по словам компаний, нехватка квалифицированных кадров ощущается при найме на инновационные позиции. Отвечая на вопрос, насколько легко найти квалифицированных сотрудников для выполнения ряда новых стратегических ролей, руководители предприятий постоянно отмечают трудности при приеме на работу аналитиков данных, специалистов в области искусственного интеллекта и машинного обучения, а также разработчиков программного обеспечения и приложений.

В среднем, по оценкам респондентов исследования, около 40% работников потребуют переподготовки в течение шести месяцев или меньше. Этот показатель выше для работников потребительской промышленности и индустрии здравоохранения, где работодатели, вероятно, будут полагаться на краткосрочный цикл переподготовки. Доля работников, которых можно перепрофи-

лировать за шесть месяцев, меньше в секторах финансовых услуг и энергетики, где работодатели ожидают, что работникам потребуется более трудоемкая переподготовка. «Значительное число руководителей предприятий понимают, что переквалификация работников является эффективной с точки зрения затрат и дает высокую отдачу не только для предприятия, но и для общества в целом. Компании надеются, что таким образом удастся сохранить и перераспределить почти 50% работников в результате расширения технологий и автоматизации», — следует из документа. В среднем большинство (66%) опрошенных работодателей ожидают окупаемости инвестиций в повышение квалификации и переподготовку сотрудников в течение одного года. Тем не менее почти 17% остаются неуверенными в получении какой-либо прибыли на свои инвестиции в принципе.

Елена Конорина

РОССИЙСКИЕ РАБОТНИКИ ЖДУТ ПЕРЕОБУЧЕНИЯ

Эксперты ВЭФ проанализировали рынок труда РФ на соответствие основным трендам развития до 2025 года. В целом, по их оценке, российский рынок труда отреагировал на пандемию коронавируса так же, как и мировой. Большинство работодателей предоставили своим сотрудникам больше возможностей для удаленной работы, также они ускорили внедрение цифровых технологий на рабочем месте. В то же время дальнейшее распространение инноваций ограничено недостатком навыков у работников.

Так, по их оценке, российские работники обладают достаточным объемом компьютерных навыков (66 баллов по шкале из 100), в то же время с точки зрения навыков они недостаточно подготовлены к работе как при наличии профессионального (48 баллов), так и высшего образования (53 балла). В результате компании дают среднюю оценку сложности поиска подходящих кадров среди соискателей (59 баллов). Наиболее востребованными навыками у сотрудников работодатели назвали решение проблем, аналитическое мышление, самостоятельное обучение и эмоциональный интеллект. В то же время они признали, что существующие у них сейчас обучающие программы не полностью соответствуют этому списку. Так, сейчас компании чаще всего обучают своих сотрудников креативности, решению проблем, аналитическому мышлению, управлению персоналом и самообучению. Большинство (60%) опрошенных считают, что их сотрудникам необходимо от одного до шести месяцев на переобучение. Еще 16,8% назвали срок от полугода до года, а 23,3% посчитали, что необходимый им срок для переобучения сотрудников составит от года и более.

Корпоративному образованию объединяют средства

— законодательство —

Как следует из предложений Российского союза промышленников и предпринимателей, озвученных правительству на встрече в конце октября, компаниям в России необходима государственная поддержка корпоративного образования. По мнению объединения, организовать ее можно с помощью создания механизма софинансирования расходов на обучение сотрудников. В Минтруде посчитали это предложение подходящим для дальнейшего обсуждения, однако отметили, что разделить расходы на обучение сотрудников с государством в ряде случаев можно уже сейчас.

В конце октября РСПП предложил правительству поддержать ряд своих инициатив в трудовой сфере, в частности выступив в пользу введения механизма софинансирования за счет бюджетных средств корпоративных образовательных программ. Это

следует из протокола №12 бюро правления РСПП, подписанного главой союза Александром Шохиним по итогам встречи с Владимиром Путиным 21 октября, на которой были приняты «Основные направления взаимодействия государства и бизнеса».

Как следует из них, союз указывает на необходимость завершить работу над нормативной базой для перехода на электронный документооборот. Электронная трудовая книжка, напомним, постепенно вводится в обращение с начала текущего года, электронный кадровый документооборот, напротив, пока существует только в виде экспериментальной Минтруда и ряда крупных компаний. Также РСПП просит при завершении работы над проектами федеральных законов, регулирующих дистанционный и комбинированный форматы занятости, избежать роста административной нагрузки на работодателей. Сейчас эти инициативы готовятся в Госдуме ко второму чтению.

Также объединение предложило совместными усилиями подготовить предложения по временным мерам стимулирования занятости, востребованной из-за введения в РФ противозидемических мер в связи с эпидемией коронавируса. Среди них, по мнению РСПП, наиболее актуальным был бы механизм софинансирования за счет бюджетных средств корпоративных программ по повышению квалификации и переобучению новых работников. В рамках софинансирования компании могли бы получить компенсации из бюджета на расходы на обучение, выплату стипендий, компенсации затрат на аренду жилья для иногородних работников, затрат за обучение во внешних учебных заведениях, затрат на оплату работы наставников. Кроме того, по мнению РСПП, было бы важно упростить механизм компенсации расходов, сократив список необходимых для подачи документов.

Сейчас, по данным из совместного доклада Центра стратегических разработок и Лаборатории исследований рынка труда ВШЭ,

корпоративное образование практикуется примерно в половине существующих в РФ крупных и средних предприятий, что значительно превосходит показатели ряда стран, таких как Германия, Португалия, Польша. В то же время доля работников, охваченных такими программами, в РФ составляет всего около 13% работников страны, что значительно ниже, чем в большинстве европейских стран (в Германии — 35%, в Испании — 51%, в Швеции — 70%). На протяжении последнего десятилетия охват дополнительным профессиональным обучением оставался примерно на одном уровне. В периоды экономических рецессий 2009–2011 годов и 2014–2016 годов доля предприятий, предоставляющих обучение своим сотрудникам, сокращалась, но показатели вовлеченности работников в программы дополнительного обучения практически не менялись. Наиболее высокие показатели охвата образовательными программами демонстрирует добывающий сектор (26%), на втором месте (18%) — транспорт и связь,

производство и распределение электроэнергии, газа и воды. На третьем — обрабатывающее производство (17,7%). Наименее активны в этой сфере компании, занимающиеся торговлей, гостинично-ресторанным бизнесом, а также сельским хозяйством. Таким образом, с большей вероятностью обучают своих сотрудников прикладные, экспортно ориентированные, технологически продвинутые компании. Оказывает влияние и размер предприятий: доля обучающихся работников среди крупных работодателей примерно в 1,5 раза выше по сравнению с малым бизнесом, поскольку за счет эффекта масштаба крупным фирмам легче организовать дополнительное обучение своих сотрудников.

Как следует из данных аналитического центра НАФИ, в основном на рынке востребованы образовательные программы по финансовому менеджменту, бухучету и налогообложению (их проходили в 49% организаций) и по трудовому праву и кадровому производству (36%).

корпоративные университеты

Все в цифру

Пандемия коронавируса и карантинные меры, которые государство принимает для ее ограничения, заметно перестроили формат работы многих отраслей экономики, можно сказать, что вся жизнь социума теперь строится по-новому. Во многом это касается сферы образования и корпоративного обучения — так, пандемия стала мощным импульсом для развития всего EduTech-рынка.

— тенденции —

Мировой рынок EduTech в 2019 году занимал 2,7% мирового рынка образования, а его объем к 2025 году оценивался в \$241 млрд (среднегодовой рост — 13,1%). Но из-за пандемии коронавируса он может увеличиться в 2,5 раза (среднегодовой рост составит 16,3%), в результате чего он достигнет \$404 млрд в общих мировых расходах к 2025 году, говорится в аналитическом отчете СберУниверситета «Обучение в новой нормальности: вопросы и ответы». Объем российского рынка образовательных технологий в 2019 году оценивался в 45–50 млрд руб. До пандемии ожидалось, что к 2020 году он преодолет отметку 55–60 млрд руб. Однако по новым оценкам вполне возможен рост до 70 млрд руб. (по данным «Исследования рынка цифровых образовательных технологий в сегменте взрослой аудитории», «Интерфакс», 2020 год).

Психологический барьер

Принятие новых реалий и перестройка процессов проходят непросто. «Среди ограничений онлайн-обучения можно выделить организационные, технические и психологические аспекты. Мы столкнулись с увеличением психологических нагрузок при длительной работе в онлайн и преподавателей, и слушателей. Она забирает больше энергии, чем классическая аудитория», — рассказал „Б“ директор Корпоративного университета РЖД Роман Баскин.

Опрос преподавателей вузов о развитии онлайн-среды, который в мае провели Минобрнауки России и РАНХиГС, показал: почти 88% преподавателей считают, что занятия по их курсам лучше проводить в очном формате. Организационно преподаватели готовы к переходу на дистанционное обучение, однако психологически не принимают столь резкий разрыв с традиционным форматом, отмечают в министерстве. В исследовании участвовали 33 987 человек (около 15% всего профессорско-преподавательского состава страны). Опросы студентов также показывают, что им не хватает традиционного посещения университетов: онлайн-формат ограничивает живое взаимодействие между студентами и живое участие в спортивной, культурной и социальной жизни университета, отмечается в аналитическом отчете СберУниверситета.

Особенность корпоративного обучения крупных компаний — рассредоточенность



сотрудников по регионам России. При переходе в онлайн-формат на первых порах это вызывало затруднения: как организовать обучение центра России и Дальнего Востока с разницей во времени в семь часов? «Весной мы не только адаптировали существующие программы под „цифру“ и создали новые проекты, но и сохранили очное обучение для руководителей и специалистов Дальневосточной, Забайкальской, Восточно-Сибирской и Красноярской железных дорог — восточного полигона РЖД», — перечисляет исподлин Баскин. — Когда остро встал вопрос разницы во времени с учебными группами Сибири и Дальнего Востока в четыре-семь часов, мы скорректировали график так, что обучение начиналось в пять-семь утра по московскому времени. В утренние смены работали не только бизнес-тренеры, но и сотрудники отдела организации обучения, IT-специалисты».

Трудности перевода

С позиции теории поколений лояльнее к дистанционному обучению относятся поколения Z (родившиеся в период с 2002 по 2005 год) и Y (миллениалы, родившиеся с 1981 по 1996 год), считает директор дистанционного отделения ВШКУ, старший преподаватель кафедры корпоративного управления ВШКУ РАНХиГС Ирина Неверова.

Однако многое зависит и от индивидуальных особенностей человека, от его типа (аудиал, визуал или кинестетик), говорит руководитель Академии PwC Энди Тайлер. «При этом лояльность к формату не гарантирует результата. Среднее и зрелое поколение с сильной мотивацией показывает очень хорошие результаты. В долгосрочной

перспективе мотивация — это более значимый фактор. Учитывая это, онлайн-обучение для взрослых и зрелых весьма перспективно и привлекательно», — отмечает госпожа Неверова. На данный момент нет никакой разницы между возрастом человека и желанием учиться онлайн — готовы все, уверен Игорь Баранов.

Если сравнивать специализации, то «возможно, у технарей есть некоторое преимущество при онлайн-обучении, так как для них это привычная среда. Тем более что показать красивые схемы, чертежи и иллюстрации с использованием 3D-форматов в онлайн-формате гораздо легче», — считает госпожа Неверова. По ее словам, в онлайн-режим можно перевести все материалы, которые дают теоретические основы знаний и, по сути, являются учебниками, их гораздо удобнее изучать индивидуально, в своем ритме.

За время пандемии мы перевели более 100 программ в онлайн, рассказала „Б“ генеральный директор Корпоративной Академии Росатома Юлия Ужакина. «Особенно сложно и трудоемко в онлайн переводятся форматы, которые требуют командной работы, социализации, эмоционального вовлечения в процесс и тренировки сложных навыков, как, например, выступление на публику или проведение переговоров. Вхождение нового сотрудника в компанию и ее корпоративную культуру требует его физического присутствия, полного погружения в новые ситуации и активной поддержки тренеров и коллег в процессе обучения», — отмечает она.

«Рефлексия, анализ, опыт использования на практике, обмен мнениями и дискуссия в онлайн-формате крайне нежелательны. Все

формы взаимодействия и сотрудничества, умение аргументировать и отстаивать свою точку зрения, слышать, понимать и учитывать иные взгляды — это навыки живого общения», — добавляет госпожа Неверова.

В то же время приобретение некоторых знаний и навыков идеально подходит для онлайн-обучения. Например, освоение фундаментальных теоретических правил и стандартов (в здравоохранении, безопасности, законодательстве, финансах), говорит Энди Тайлер. Однако, по его словам, чем сложнее навык и чем сильнее он завязан на практическом применении, тем сложнее изучить его и начать использовать без практики и обратной связи. Например, развитие физических или коммуникативных навыков (где активно используется язык тела), лидерство или управление командой.

В свою очередь, Александр Вальцев, руководитель SF Education (<https://sf.education/>) отмечает, что все компании, заинтересованные в качественном развитии своих сотрудников, сейчас приходят к пониманию необходимости корпоративного обучения посредством открытия отделов Learn & Development, которые отвечают за программы обучения. Отличительной чертой таких компаний является подход доступности образования, где сотрудники решают, что им интересно, какие новые курсы и программы им необходимы для развития профессиональных навыков. По его мнению, онлайн-формат корпоративного обучения позволяет снизить затраты на обучение. «К тому же нет необходимости менять рабочий график сотрудников или тратить время на дорогу, что мы активно предлагаем бизнесу», — отметил господин Вальцев.

По мнению Александра Зоричева, директора ГК «Нефтегазинжиниринг», повсеместная цифровизация привела к необходимости поиска идей и стартапов, связанных с цифровым обустройством месторождений, а также диджитализации всего нефтегазового процесса и привлечения талантливой молодежи: «Стартаперы обычно испытывают сложности с доступом к технологиям из-за недостаточного финансирования. Наша программа OilGas-digital нацелена на профессиональное обучение практическим навыкам и получение прикладного опыта работы с реальной моделью месторождения, что повышает уровень корпоративного обучения».

«Кроме того, онлайн-обучение требует специализированного образовательного продукта, и прежде всего подготовки качественного видеоконтента. Также важно сделать обучение эмоционально насыщенным и живым, сохранить нетворкинг. Наши тренеры и преподаватели общались со слушателями в разных мессенджерах и просто созванивались — так мы избежали „одиночества в сети“», — говорит господин Баскин.

Будущее онлайн-образования

Пандемия и связанный с ней карантин заставили всех игроков образовательной сферы детально погрузиться в освоение и применение современных подходов и технологий, ощутить, как можно предложить совершенно другой образовательный опыт онлайн, при этом сохранив качество обучения, говорит Игорь Баранов.

Онлайн-образование плотно вошло в нашу жизнь и будет развиваться, констатирует Роман Баскин: «Опыт Корпоративного университета РЖД показал, что можно проводить очное онлайн-обучение интересно, динамично и эффективно, но это требует времени и высокопрофессиональной команды методистов и преподавателей для адаптации учебных материалов под цифровое восприятие. Тем не менее при всех плюсах онлайн-форматов существует ряд технических, организационных и психологических ограничений». По его словам, цифровые платформы следует использовать как дополнение к очному обучению в кампусах университета. Это прежде всего связано с тем, что ключевой элемент эффективного бизнес-образования — коммуникация и межличностное общение.

Формату онлайн-обучения уже более 20 лет, и с каждым годом оно становится все более эффективным, считает Энди Тайлер. «Современные технологии позволяют получать своевременную обратную связь от участников тренингов, что расширяет спектр знаний, которые можно осваивать дистанционно. Например, это может быть развитие навыка публичных выступлений с использованием технологии дополненной реальности (AR), которая позволит получить обратную связь прямо во время презентации. Очевидно, что перечень тем, которые могут быть перенесены в онлайн-формат, растет и будет расти в дальнейшем», — уверен он. Массовое онлайн-обучение ускорило процесс смены традиционной модели обучения, когда преподаватель передает знания, а слушатель их получает, онлайн-образование помогло повысить роль обучающегося в процессе обучения, отмечается в аналитическом отчете СберУниверситета. Грамотный и взвешенный подход к этому формату поможет сделать обучение доступным в течение всей жизни, реализовать потребность в развитии и определить смысл каждого жизненного этапа, заключает Ирина Неверова.

Кира Васильева

«Существенную долю в корпоративных программах образования занимает развитие soft-skills»

— взгляд —

Согласно ежегодному исследованию компании «Делойт», более 70% компаний-респондентов в России и других странах в первую очередь планируют инвестировать в обучение своих сотрудников. „Б“ поговорил со старшим менеджером департамента консалтинга «Делойт», СНГ ИРИНОЙ САМОХВАЛОВОЙ о том, как сейчас развивается корпоративное образование в России, какие навыки сейчас востребованы на рынке труда и как компании трансформировали свое обучение в ходе эпидемии коронавируса.



предположить, что таким образом компании восполняют недостаток специалистов отдельных профилей.

Ни для кого не секрет, что система образования готовит специалистов вчерашнего дня. В строительных вузах изучают строительные материалы, которые на практике уже не применяются, медицинские вузы не могут предоставить молодым хирургам возможности практиковаться, в области информационных технологий вообще все меняется так быстро, что за время обучения в вузе могут появиться такие технологии, о которых преподаватели еще не слышали. В результате на рынок труда выходят выпускники, в которых работодатель должен сначала инвестировать значительные ресурсы. Мы много общаемся с работодателями, которые вынуждены заниматься подготовкой молодых специалистов для работы в своей индустрии, даже если это выпускники профиль-

ных вузов. Сами работодатели называют три основные причины отставания системы образования от практической жизни.

— В чем причина существования разрыва между обучением в системе образования и требованиями рынка труда?

— Во-первых, отсутствие мотивации вузов что-то менять. Ценность высшего образования высока в нашей стране, дети все равно идут за высшим образованием, многие работодатели без высшего образования на работу не принимают. При этом никакой статистики, сколько выпускников работает по специальности, вузы обычно не ведут. По опросу в одной из групп финансистов одного из топ-овых московских вузов выяснилось, что по специальности собираются работать меньше половины студентов третьего курса. Все мы знаем, как дети в 17 лет выбирают специализацию. Многие продолжают обучаться только потому, что нужны корочки, даже если выяснили, что эта специальность не то, чем они хотели бы в этой жизни заниматься. При этом работодатели активно начинают работать со студентами курса в втором-третьем, толковых ребят с третьего курса уже где-то работают. Конкуренция за толковых студентов между работодателями начинается уже курсе на третьем, поэтому зачем вузу что-то менять — и так спрос большой.

Во-вторых, качество преподавательского состава. Многие педагоги сами узнают от своих работающих студентов что-то новое. И хорошо, если есть возможность для такого обмена и взаимного обогащения. Все зависит от преподавателей и их мотивации на саморазвитие. В отдельных случаях есть примеры того, что у многих преподавателей еще базовые потребности не удовлетворены, чтобы говорить о потребности в саморазвитии и самореализации. Если бы уровень

оплаты труда преподавателей был привлекательным для практиков, людей, состоявшихся и успешных в профессии, мы бы вскоре получили поколение выпускников, более подготовленных для практической работы.

В-третьих, отсутствие диалога между бизнесом и вузом. У вуза нет мотивации что-то менять, как мы уже выяснили, а крупные работодатели готовят себе специалистов внутри, таким образом, нет никакой движущей силы, которая свела бы вместе бизнес и вуз на регулярной основе. Осталось найти того, кто в этом больше всех заинтересован. Такие масштабные задачи, как воспитание более грамотных специалистов, особенно приоритетны для общества индустрий, а также организация взаимодействия множества участников рынка труда, обычно являются задачей государства.

— В чем вы видите тренды развития корпоративных университетов помимо компенсации недостатков государственной системы образования? Что можно сказать о состоянии корпоративных университетов по запросам компаний к вам?

— Компания «Делойт» ежегодно проводит исследование «Тенденции развития человеческого капитала». В 2020 году был опубликован отчет по данным более чем 9 тыс. респондентов во всем мире. Согласно данному исследованию, более 70% компаний-респондентов в России и других странах в первую очередь планируют обучать и развивать текущих сотрудников. То есть стратегии компаний смещаются от «покупать обученных» к «обучать своих». И это не зависит от уровня исходной подготовки специалиста. Вчерашние выпускники или сотрудники со стажем в компании — все проходит программы обучения. При этом важно понимать, что существенную долю в корпоративных програм-

мах образования занимают развитие soft-skills. Критическое мышление, командная работа, лидерство, эмоциональный интеллект — это то, значимое и недостаток чего признают все прогрессивные работодатели.

К сожалению, содержание корпоративных университетов обходится компаниям дорого. Поэтому небольшие компании часто не могут себе этого позволить. В итоге их стратегией по-прежнему может оставаться подход «покупать обученных», привлекать их гибкостью, интересными задачами, прогрессивными идеями. Но это совсем другая история.

— Какое влияние на работу корпоративных университетов оказала пандемия коронавируса?

— Во время пандемии онлайн-программы для развития hard-skills в отдельных случаях оказываются по-прежнему эффективными. Что касается онлайн-подхода к развитию soft-skills, то здесь сложнее. Многие компании обучение по программам, требующим взаимодействия и групповой динамики, либо отложили до лучших времен, либо сократили их количество. По нашему опыту перенесенные в онлайн курсы по развитию soft-skills еще и сократились по времени (например, с восьми до двух часов), а вовлеченность участников сильно снизилась, потому что есть возможность выключить камеру и заниматься чем-то еще. Многие наши клиенты подтверждают, что как только будет такая возможность, часть тренингов вернут в офлайн-формат. Для некоторых компаний, принявших удаленный или гибридный формат работы, это может стать чуть ли не единственной причиной для команды обратиться одновременно в офис.

**Интервью взяла
Анастасия Мануйлова**

Review



«Наши ценности определяют особое отношение к гостеприимству, к людям, которые нас окружают, и к той работе, которую мы делаем все вместе»

Компания «Макдоналдс», которая в нынешнем году отмечала 30-летие с момента открытия своего первого предприятия в России, стоит у истоков корпоративного образования. **Наталия Зыгмонт**, директор по обучению «Макдоналдс», рассказала, „Б“ о цифровых инновациях в этой сфере, ценностях индустрии быстрого обслуживания и дипломе Университета Гамбургерологии.

— взгляд —

— В текущем году «Макдоналдс» отметил 30-летие своего присутствия в России. Можно ли сказать, что ваше корпоративное образование для российских сотрудников имеет такую же долгую историю?

— Да, конечно, с момента открытия самого первого предприятия компании в России обучение сотрудников было нашим приоритетом. В начале пути у нашего образования были и свои преимущества, и свои особенности. Самых первых российских сотрудников обучала международная команда специалистов с огромным опытом, что было очень важно при становлении бизнеса. Однако некоторые материалы для обучения были на английском языке и их переводили на русский постепенно. Сначала те, которые были наиболее важны и приоритетны для открытия первого предприятия, а затем и все остальные. Процессу доступности учебных материалов и ресурсов всегда уделялось очень много внимания, и достаточно быстро все материалы стали доступны на русском языке.

С самого начала, как только первый «Макдоналдс» открыл свои двери для посетителей в России, мы поставили себе задачу сделать обучение своих сотрудников, с одной стороны, максимально эффективным, с другой — максимально комфортным для них. Мы не просто планировали дать им знания в виде нескольких курсов, мы хотели построить целную образовательную среду. Это был наш главный вызов, и, я думаю, мы успешно справились с ним.

В 2015 году развитие нашей образовательной системы вышло на новый этап: мы открыли Центр обучения и развития «Макдоналдс» в России. Сумма инвестиций в его строительство и обустройство составила порядка 200 млн руб. С его помощью наши сотрудники получили доступ к русскоязычным версиям международных управленческих программ компании, таким как «Практика управления бизнесом», «Программа развития для новых руководителей». С момента своего открытия Центр уже провел более 700 целевых курсов и программ для директоров ресторанов и консультантов



ной степени. Планируете ли вы добиться аналогичного признания в России?

— Да, в России учебные программы Университета Гамбургерологии будут проходить государственное лицензирование как программы профессиональной переподготовки «Директор предприятия питания» и программы для детей и взрослых по повышению квалификации по различным дисциплинам. Я отмечу,

что описание квалификации «директор предприятия питания» утверждено решением АНО «Национальное агентство развития квалификаций» и представлено в Федеральном реестре сведений о квалификациях. Эта программа была разработана в соответствии с требованиями профессионального стандарта «Руководитель предприятия питания», утвержденного приказом Минтруда №281н.

ИСТОРИЯ ПОЯВЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТА ГАМБУРГЕРОЛОГИИ

Первый в мире корпоративный университет предприятия общественного питания The McDonald's Hamburger University был открыт в 1961 году в США в Оук-Бруке. Основателем The McDonald's Hamburger University считается вице-президент McDonald's по производству, а с 1971 года — руководитель корпорации Фред Тернер. Открывая один из первых в мире корпоративных университетов, он хотел создать основу для совершенства во всем: от производственных процедур до взаимодействия с посетителем, учебное заведение, которое могло бы стимулировать развитие бизнеса при помощи роста и развития главного капитала компании «Макдоналдс» — ее сотрудников. Фред Тернер говорил: «Мы работаем в бизнесе, который существует ради людей — и мы никогда не должны об этом забывать».

С самого первого дня обучение было нацелено на отработку всех аспектов деятельности, связанных с ресторанным бизнесом: операционных процессов, улучшения обслуживания, повышения качества и поддержания чистоты. Те, кто посещал НУ с самого начала, получали наставления не только от Фреда Тернера, но и от самого основателя «Макдоналдс» Рэя Крока. Обучение длилось неделю и помимо всего прочего включало такие темы, как «Основы охлаждения» и «Факультативы по льготогенератору». Была тема, посвященная устройству и управлению электрической фритюрницы. Студенты первого выпускного курса 1961 года должны были пройти еще и курсы химии. День в НУ несильно отличался от дня в типичной средней школе: начало занятий в 8:30, перерыв на обед на час около полудня, заканчивались занятия к 15:30 или 16:00. Большинство студентов первых выпусков НУ были молодыми людьми примерно 25 лет или около того, хотя некоторым студентам было чуть за 30. Занятия носили лекционный характер и проходили в больших аудиториях, в которых участвовало до 100 студентов.

24 февраля 1961 года Университет Гамбургера выпустил первых специалистов — всего 15 человек. Сегодня ежегодно в учебном заведении McDonald's обучается более 7,5 тыс. студентов. С 1961 года в нем успели обучиться более 80 тыс. менеджеров и других специалистов. Сегодня функционируют восемь кампусов Университета Гамбургерологии: в Оук-Бруке, Сиднее, Мюнхене, Лондоне, Токио, Сан-Паулу, Шанхае и Москве. Все они применяют глобальный образовательный подход, который позволяет интегрировать учебные материалы и инструменты в различные языки и культуры.

— Как бы вы описали подход «Макдоналдс» к обучению своих сотрудников с точки зрения его философии?

— Мы, как основоположники индустрии быстрого обслуживания, всегда ставили во главу угла нашу собственную философию гостеприимства. Важнее всего для нас всегда были и будут наши Люди и их впечатления от посещения и от работы в «Макдоналдс». Наши ценности определяют особое отношение к тому, что мы делаем. Это подразумевает определенные модели поведения. Часть нашего обучения как раз и направлена на то, чтобы развить их у каждого: мы предлагаем нашим сотрудникам программы, в ходе которых они задумываются о себе, о важности своих действий и уже после этого переходят к практике.

— Как вы применяете цифровые технологии в корпоративном обучении?

— Раньше логика была в том, что это мы обучаем. Главная идея для нас сейчас — инвестировать в возможности, инвестировать во взаимодействие людей и предоставлять как можно больше ресурсов сотрудникам, мотивированным на личное развитие. Вместо того чтобы искусственно ограничивать возможности сотрудников, компания предпочла предоставить как можно больше возможностей. Сотрудники хотят иметь доступ к образовательной системе 24/7 на любых устройствах. И это правильно, потому что, чтобы расти и быть лидером, необходимо постоянное обучение. Причем это обучение не должно ограничиваться лишь знаниями, которые необходимо приобрести в рамках своей текущей должности. Будущий руководитель и лидер должен быть на шаг впереди, постоянно получать информацию и знания, которые понадобятся ему в будущем. И несмотря на то что сегодня современные технологии внедрились и полностью интегрировались с процессом обучения, важно помнить, что они не являются панацеей. Технологии — это лишь дополнительные возможности для получения и обработки необходимой информации. Как и раньше, ключевым фактором успеха является мотивация на собственное развитие. И, конечно, вместе с мотивацией должна прийти ответственность за собственное развитие. И если в тебе есть стремление к обучению, то современные цифровые инструменты дают безграничные возможности.

Я добавлю, что мы используем цифровые технологии не только непосредственно для доставки знаний, но и для усовершенствования процессов в нашем Центре. Поскольку с 2018 года обучение менеджмента строится на основе цифровых решений и инновационных технологий

в онлайн-обучении, оно постепенно становится безбумажным. Также мы внедряем программы раздельного сбора отходов, перерабатываемые материалы и упаковку, энергосберегающие технологии.

— С момента наступления в России эпидемии коронавируса многим компаниям пришлось перестроить свою работу с сотрудниками. Как вы трансформировали корпоративную образовательную систему?

— Конечно, пандемия и реализация противоэпидемических мер заставили нас искать альтернативу очному обучению. Мы начали совместно с нашей штаб-квартирой искать новые подходящие форматы для наших программ. В первую очередь начали работать над тем, чтобы в онлайн-формате были доступны наши базовые курсы. Это серьезная задача, потому что очные курсы невозможно просто транслировать онлайн — их необходимо трансформировать, чтобы они могли восприниматься аудиторией в новом формате не хуже, чем в прежнем. Сейчас мы продолжаем эту работу и в ближайшее время, я думаю, преобразуем в онлайн-формат и другие составляющие нашего обучения.

— Считаете ли вы, что в перспективе в онлайн можно перевести все?

— Не думаю, какая-то часть корпоративного образования, впрочем, в любом случае останется очной. Например, часть курсов, напрямую или косвенно связанных с поддержанием культуры организации. Они по своей природе пока не очень соответствуют онлайн-среде. В любом случае эта область развивается очень быстро, и у меня есть уверенность, что будет найден наиболее правильный баланс.

— Как ваши сотрудники отнеслись к такой вынужденной трансформации обучения?

— На самом деле, значительное число наших сотрудников всегда были заинтересованы именно в онлайн-обучении. Им важно чувство свободы, которое они могут получить с помощью современных технологий. С другой стороны, люди очень скучают по людям, им нужны эмоции от общения друг с другом. Поэтому неудивительно, что нас все время спрашивают, когда мы вернем какие-то элементы традиционного формата обучения. Мы очень внимательно изучаем предпочтения наших сотрудников, анализируем обратную связь, чтобы улучшать, в частности, наши образовательные программы. Пожалуй, самой высокой оценкой нашей работы является то, что из 7 тыс. студентов и гостей Hamburger University в Москве в прошедшем году абсолютное большинство остались очень довольны и процессом, и результатом своего обучения.



корпоративные университеты

Корпоративному образованию объединяют средства

— законодательство —

Реже обращались к обучению эффективным продажам (23%) и менеджменту (16%). Курсы по маркетингу и тайм-менеджменту были актуальны для 13% предприятий соответственно. HR-технологиям и логистике обучались в 11% организаций, а работе в команде — в каждой десятой. Таким образом, текущее корпоративное образование носит скорее обслуживающий, чем прогрессивный характер. В большинстве компаний оно закрывает потребности развития компетенций для базовых процессов в бухгалтерском и кадровом учете, в продажах. В случае с бухучетом это продиктовано привязкой к меняющейся законодательной базе, в случае с продажами — динамизмом профессии. В то же время, согласно докладу Всемирного банка, работодатели отмечают существенную нехватку социальных и поведенческих навыков у работников, в том числе предполагающих умение работать с людьми. В том числе отмечается острая нехватка когнитивных навыков высокого порядка — умение решать проблемы, возникающие в ходе работы. Однако, по оценке ЦСР, на получение таких навыков направлено в основном обучение руководителей и специалистов, тогда как обучение рабочих — именно на развитие профессиональных навыков.

Сейчас государственная поддержка корпоративного образования в России относительно невелика, впрочем, похожим образом ситуация выглядит и в других странах. По данным Всемирного банка, в среднем только 21% предприятий даже в развитых странах могут использовать государственные средства для поддержки своих сотрудников путем переподготовки и повышения квалификации. Как указывают авторы доклада «The future of jobs», государственный сектор должен оказывать более сильную поддержку переподготовке и повышению квалификации работников из групп риска или уволенных. Государственный сектор должен будет создать стимулы для инвестиций в рынки и рабочие места завтрашнего дня, обеспечить более прочную систему социальной защиты для уволенных работников в период смены профессии и решительно заняться давно откладывавшимися улучшениями в системах образования и



профессиональной подготовки. Кроме того, для правительств будет важно рассмотреть долгосрочные последствия для рынка труда сохранения, отмены или частичного продолжения мощной кризисной поддержки COVID-19, которую они оказывают для поддержки заработной платы и сохранения рабочих мест в большинстве стран с развитой экономикой.

В России с 2018 года в рамках нацпроекта «Производительность труда и поддержка занятости» реализуется федеральный проект «Поддержка занятости и повышение эффективности рынка труда для обеспечения роста производительности труда». В 2019 году в проекте принял участие 31 регион, в 2020 году — 50 субъектов РФ. Почти два года об-

учение прошли порядка 63 тыс. работников. Цель обучения — повысить производительность труда на предприятиях и поддерживать занятость работников, например через повышение квалификации или приобретение новой профессии. В рамках нацпроекта «Демография» действует своя программа профессионального переобучения для граждан предпенсионного возраста. В 2019 и 2020 годах обучение через органы службы занятости прошли более 170 тыс. граждан старше 50 лет. Кроме того, свыше 50 тыс. пожилых граждан прошли обучение по международным профессиональным стандартам WorldSkills. В 2021 году в рамках нацпроекта «Демография» планируется переобучить 115 тыс. безработных граждан. По программам обучения для граждан, ищущих работу или находящихся под риском увольнения, до конца 2020 года переобучение пройдут 110 тыс. человек. Как пояснили «Б» в Минтруде, переобучение и повышение квалификации работников в рамках федерального проекта по поддержке занятости и роста производительности труда идет по востребованным на рынке труда и предприятиях профессиям. Среди таких программ: «Продвинутое использование Linux», «Профессиональная разработка на языке PHP», «Основы управления проектами», «Проектирование зданий и сооружений. 3D инженерные сети. 3D визуализация» и др. Участвовать в обучении могут работники производств, их линейные руководители, а также сотрудники обеспечивающих подразделений.

В Минтруде подчеркнули, что, согласно правилам участия в нацпроекте, предприятия могут получить возмещение расходов на обучение работников, однако оно возможно

только при обучении сотрудника во внешнем образовательном центре. Так, компания-участник вправе выбрать образовательную организацию или учебный центр, которые имеют лицензию на осуществление данной деятельности. Возмещается средняя стоимость обучения за один месяц на одного обучающегося — не более 30 тыс. руб. Важно, чтобы цель выбранной учебной программы соответствовала приоритетным задачам повышения производительности труда и затрагивала одно из следующих направлений: управление персоналом, IT-технологии, бережливое производство, профильные производственные компетенции. Работодателю необходимо обратиться в центр занятости по месту нахождения компании и оставить заяв-

ку на обучение работников, а также выбрать обучающую организацию. Центр занятости проверит документы и примет решение о выдаче субсидии. После одобрения предприятие подписывает договор о сотрудничестве с обучающей организацией и заключает с центром занятости соглашение о возмещении расходов после обучения. Когда все этапы обучения пройдены, работодатель должен предоставить в центр занятости отчет о проведенном обучающем мероприятии и достигшие показателей результативности. После этого компенсируются затраты на обучение.

С учетом специфики рынка корпоративного образования в РФ очевидно, что такой механизм компенсации расходов не соответствует сложившейся практике. Как показывает статистика ВБ, существенная часть (38%) компаний в России полагается на внутренние ресурсы при организации образовательных программ для сотрудников. Еще треть использует услуги внешних обучающих организаций и только около 20% обращаются к государственным образовательным программам.

Как сообщили «Б» в ведомстве, судьба предложений РСПП пока не ясна. «В каком именно формате будет участвовать работодатель — направлять соискателей сам, а потом получать компенсацию, или отбирать кандидатов из числа состоящих на учете в центрах занятости, или формировать заявку на необходимое число сотрудников, которые должны пройти обучение, будет обсуждаться дополнительно с социальными партнерами в рамках РТК. Приоритетом для государства в этом вопросе будет сохранение занятости, то есть обучение тех граждан, кто находится под риском увольнения, и обучение оставшихся без работы уязвимых категорий работников, в том числе предпенсионеров, мам с детьми дошкольного возраста», — отметили в пресс-службе министерства. Отметим, что, хотя работодатели регулярно выступают с подобными предложениями, до сих пор им не удалось убедить правительство в необходимости создания такого механизма. Как следует из материалов РСПП, объединение уже несколько лет выступает с предложением отнестись расходы на корпоративные программы в счет расходов на производство, таким образом сделав их подходами для льготного налогообложения.

СТОИМОСТЬ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

Как следует из доклада «Российский рынок труда: тенденции, институты, структурные изменения», если в европейских странах предприятия тратят на дополнительное обучение работников в среднем 1,6% от фонда оплаты труда, а страны-лидеры — более 2%, то в России данный показатель в пять раз меньше и составляет 0,3%.

Помимо фирм в дополнительное профессиональное обучение инвестируют сами работники. И европейские, и российские работодатели обычно оплачивают две трети всех затрат на эти цели. Более 80% программ дополнительного профессионального обучения, оплаченного работодателем, направлено на развитие основной специальности, тогда как 52% программ дополнительного обучения, оплаченного работником, — на приобретение новой специальности.

Чем выше образование и квалификация, тем сильнее вовлеченность в процессы обучения и переобучения. Среди работников с полным средним образованием участие в дополнительном обучении принимает каждый двадцатый, а среди работников с высшим образованием — примерно каждый пятый. Если каждый 4-й специалист ежегодно переобучается, то среди рабочих — лишь каждый 20-й. Тем самым подтверждается известная закономерность о том, что квалификация рождает квалификацию.

Шансы на обучение меняются с возрастом. Максимальный охват наблюдается в группе 25–29 лет, он чуть ниже у 30-летних и затем быстро снижается. В старших возрастных группах он минимален. Такой профиль может иметь несколько причин. Поскольку выгода работодателя заключается в присвоении разницы между приростом производительности труда и приростом заработной платы работника после обучения, то работодатели предпочитают инвестировать в обучение наиболее обучаемых. Во-первых, работодатели, инвестируя в переобучение, рассчитывают на более длинный период, в течение которого они могут получать отдачу. Во-вторых, молодые люди более обучаемы.

Разучение без мучения

— наука —

Умение отбрасывать устаревшие навыки может стать не менее важной составляющей корпоративного образования, чем обучение новым. Такой навык может оказаться особенно востребованным сейчас, поскольку большинство фирм существуют в состоянии усиливающейся неопределенности из-за пандемии коронавируса.

Корпоративное образование может ставить своей целью не только научить сотрудников новым навыкам, но и отучить их от уже устаревших практик и способов мыслить. К такому выводу пришли Синьон Парк из Университета Луизианы, США, и Йен Зе Ким из Университета Кيونги, Южная Корея, в процессе изучения ряда частных и государственных компаний, внедрявших новые подходы к образованию своих работников.

Способность отучаться как важный процесс повышения производительности работников была впервые описана в 1981 году в коллективной работе «Руководство по дизайну организаций: адаптация к бизнес-среде», выпущенной в Великобритании. В ней отучение определялось следующим образом: «Отучиться — это не значит забыть. Речь идет о способности выбрать альтернативную ментальную модель или парадигму. Когда мы учимся, мы добавляем новые навыки или знания к тому, что мы уже знаем. Когда мы разучиваемся, мы выходим за пределы ментальной модели, чтобы выбрать другую». Изначально отучение рассматривалось как полезная, но плохо поддающаяся управлению практика —

ее можно было приветствовать, но не стимулировать и направлять. Однако за последние годы все больше компаний стремятся познакомить своих сотрудников с идеей отучения в рамках корпоративного образования, отмечают господа Парк и Ким. По их оценке, это связано с тем, что сейчас большинство фирм существуют в состоянии усиливающейся неопределенности, которая не позволяет выстроить эффективные образовательные программы. В то же вре-

мя способность отбрасывать устаревшие знания и процедуры, которые больше не являются полезными, и заменять их обновленными может стать важным преимуществом.

По итогам изучения опыта компаний, включивших практику отучения в свои образовательные программы, господа Парк и Ким выделили несколько этапов внедрения этого подхода. Первый этап, освещенность, предполагает признание организациями и членами не-

обходимости разучивания и необходимости мотивировать всех членов организации участвовать в процессе разучивания. На втором этапе организации работали над тем, чтобы помочь своим сотрудникам отказаться от устаревших знаний, навыков и распорядков, предлагая различные меры (например, семинары, тренинги и программы). На третьем и последнем этапе повторного обучения организации поощряли сотрудников к обмену, замене и/или повтор-

ному изучению знаний, навыков и поведения, которые были бы более эффективными в меняющейся бизнес-среде. На этом этапе создание и поддержание культуры обучения и отучения во всей организации имеет решающее значение для институционализации изменений.

Каждый из выделенных Синьон Парком и Йен Зе Кимом этапов предусматривает особую роль как HR-департамента компании, так и ее корпоративного университета.

«ВОЗНИКЛИ ЦЕЛЫЕ ОБЛАСТИ И НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ, ГДЕ ПРОФЕССИОНАЛАМ НЕ ХВАТАЕТ КОМПЕТЕНЦИЙ И ОПЫТА»

АННА МИХЕЕВА, директор направлений HR, Legal и Office Support, Financial Institutions и Accountancy & Finance рекрутинговой компании Naus, о новых вызовах и перспективах корпоративных университетов.

В России создание корпоративных университетов стало трендом в последние десять лет. Такие центры обучения требуют больших финансовых ресурсов, а последние события в мире показали, что необходимо постоянное и максимально быстрое совершенствование технической базы. Корпоративные университеты, созданные крупными и успешными компаниями, помогают управлять знаниями своих сотрудников, объединять имеющийся в компании опыт, одновременно повышать квалификацию сотрудников, мотивировать их и усиливать лояльность.

Во время пандемии коронавируса большинство компаний не прекратили действие внутренних университетов. Однако в срочном порядке они стали менять форматы обучения. Всем пришлось обучаться в режиме настоящего времени, здесь и сейчас, и корпоративным университетам в том числе.

Пандемия и карантин подтолкнули всех к тому, чтобы разрабатывать новые формы, программы и решения. Как и все в мире, корпоративные университеты полностью



ФОТО: ПРЕДСТАВЛЕНИЕ КОМПАНИИ НАУС

перешли в онлайн: курсы, лекции и вебинары. Для того чтобы не останавливать процесс обучения профессионалов, некоторые компании использовали сторонние образовательные платформы, но сегодня большинство пришло к решению внедрять собственные платформы для обучения и центры оценки.

Одним из основных вызовов стала необходимость адаптировать уже имеющиеся и новые программы под новые формы обучения. Стало понятно, что привычные программы необходимо дробить на более мелкие. Практика показала, что обычный

курс в онлайн-формате усваивается хуже, а более короткие модули проще для восприятия и запоминания.

«Наряду с вопросом, как учить, назрел следующий — чему учить». Стало понятно, что возникли целые области и направления работы, где профессионалам не хватает компетенций и опыта. Это значит, что корпоративные университеты должны проблему срочно заполнять, чтобы это не повлияло на работу самих компаний. Самыми актуальными темами для корпоративных университетов стали развитие новых технологических навыков, работа с новыми программами и совершенствование старых, а также управление удаленными и гибридными командами». Все понимают, что события 2020 года заставили задуматься об оптимизации ресурсов и экономии средств. Несмотря на то что обучение важно сейчас, тратить деньги на него компании все же не готовы. Необходимо было развивать и придумывать новые полноценные форматы онлайн-обучения, привлекать новых провайдеров или, наоборот, отказываться от них. Все это происходило одновременно с резкой необходимостью сокращать дополнительные расходы.

Многие компании приостановили наем новых сотрудников и пытались выйти из ситуации своими силами. Возросла ценность

профессионалов, которые могут самостоятельно, без помощи провайдеров запустить и организовать обучение в онлайн-формате. Корпоративным университетам пришлось срочно обучать своих людей новым инструментам имеющимися ресурсами, чтобы максимально быстро выстроить процессы и перераспределить команды под эти цели.

Корпоративным университетам быть — это очевидно. Те, кто смог быстро адаптироваться, смогут максимально эффективно обучать собственных сотрудников и, в свою очередь, перестраивать их под происходящие сегодня внутренние и внешние изменения.

Определился современный тренд на рынке труда: корпоративные университеты и в целом отделы обучения и развития компаний стали важнейшими инструментами для удержания сотрудников. Сейчас, как никогда раньше, способность и готовность компании обучать своих сотрудников ценятся в качестве бренда работодателя.

Пандемия только форсировала перевод процессов в онлайн, в том числе набирающие обороты комбинированные форматы обучения. Поэтому совершенно точно можно сказать, что в предстоящем 2021 году этот тренд сохранится, а обучение продолжит совершенствоваться.

Так, на первом этапе ключевая роль этих структур — экспертиза, помогающая оценить существующее поведение и способы ведения дел, а также признать необходимость внедрения новой практики среди членов организации. Например, когда один из исследованных в работе госпиталей в Испании решил внедрить новую модель оказания помощи, его руководство потратило несколько месяцев на разъясняющую работу с тем, чтобы все заинтересованные стороны, включая медицинских персонал и практикующих врачей, могли оценить важность нововведений и быть готовыми отказаться от существующей практики. Главным инструментом продвижения новой модели стали семинары и командные встречи. На этапе активного отказа от устаревших подходов HR-департамент может быть посредником между образовательными инициативами компании и ее сотрудниками, проводя собственные обучающие программы для облегчения передачи новых знаний. Например, сотрудникам может быть предоставлена возможность проанализировать ограничения существующего подхода к работе и сравнить его с новым. На этапе повторного обучения HR-департамент может предоставить возможности обучения и каналы для новых систем и процедур, а также распространять имеющиеся результаты для закрепления новых знаний. HRD может также собирать и распространять передовой опыт и истории успеха, связанные с тем, как сотрудники реализовали и завершили свою работу после принятия новых процедур и систем.

Анастасия Мануйлова

Review

Обучение в эпоху «цифры»

В ноябре исполняется три года ТМК2U — Корпоративному университету Трубной металлургической компании (ТМК) и Группы Синара. За это время ТМК2U разработал более 150 обучающих программ, 100 электронных курсов, внедрил электронную HR-платформу и мобильное приложение SOTA2U. В перспективе ТМК2U также планирует выйти на рынок профессионального образования.

— практика —

За три года с момента своего создания ТМК2U — Корпоративный университет ТМК и Группы Синара — создал обучающие программы по множеству различных направлений, обучил более 130 тыс. сотрудников и перешел в «цифру» процесс обучения в холдингах.

ТМК2U создан в ноябре 2017 года. В своей работе университет опирается на пять учебных кампусов, расположенных на основных производственных площадках компании. Штаб-квартира ТМК2U находится в Научно-техническом центре ТМК и Группы Синара в «Сколкове». Сейчас в портфеле университета более 150 учебных программ.

Только с начала 2020 года обучение в ТМК2U прошли более 55 тыс. человек. При этом более 13 тыс. обучались на очных программах и онлайн-вебинарах, еще 42 тыс. прошли электронные курсы на объекторпоративной HR-платформе SOTA2U. По итогам года, по прогнозу университета, эти числа вырастут до 16 тыс. и 50 тыс. человек соответственно. Это говорит об успешной адаптации университета к ограничительным мерам, введенным в РФ из-за распространения коронавируса. В период пандемии большую часть обучения ТМК2U перевел в онлайн, а тренинги и практическое обучение, требующее отработки на физических тренажерах или оборудовании, которые в онлайн не переставать, временно приостановил. Также в ТМК2U оперативно разработали ряд курсов, направленных на адаптацию сотрудников к новым условиям работы, и специальные программы по управлению распределенными командами для руководителей.

Как объясняет один из преподавателей ТМК2U, начальник отдела систем улучшений Синарского трубного завода Роман Пыргаев, обучение в корпоративном университете имеет свою специфику, не сравнимую с вузовской. «Саморазвитие, повышение уровня вовлеченности, получение более глубоких знаний в своей родной области и знакомство с тем, чего до настоящего момента вы не касались, прикладной уклон — вот веки корпоративного образования, в частности образования, которое дает ТМК2U», — отмечает он. «Обучающийся практически сам формирует свое расписание. Функционально, удобно, гибко, качественно, современно — весьма точные определения организации процесса и содержания образования в ТМК2U», — говорит бизнес-тренер Ольга Рудь, заместитель начальника управления — начальник отдела оценки и развития персонала Таганрогского металлургического завода, входящего в ТМК.

Олесья Кривова, начальник отдела оборотных средств Волжского трубного завода, отмечает, что одним из главных впечатлений от знакомства

с ТМК2U для нее стал высокий уровень его программ и преподавателей. «При обучении по программе „Эффективный руководитель“ один из акцентов мы делали на отработку и корректирование планирования и тайм-менеджмента. Несомненный плюс учебного процесса — в использовании современных технологий, общении и работе на цифровых площадках», — говорит она.

Корпоративный университет ТМК2U активно сотрудничает с рядом российских вузов как в Москве, так и в других регионах России. В их число входят: Уральский федеральный университет им. Б. Н. Ельцина (УрФУ), Национальный исследовательский технологический университет МИСиС, Уральский институт управления РАНХиГС, Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина, Донской государственный технический университет, Уральский государственный экономический университет. Сотрудничество строится на корпоративном и академическом взаимодействии: ТМК2U обеспечивает вузы практическими кейсами, в то время как вузы предоставляют Корпоративному университету научную базу для дальнейшей работ. В частности, совместно с УрФУ ТМК2U создал две магистерские

программы — «Финансы в цифровой экономике» и «Управление металлургическим предприятием».

Как рассказывает студент магистратуры «Управление металлургическим предприятием» Дмитрий Творогов, заместитель начальника трубопрокатного цеха ВТЗ, курс позволяет, с одной стороны, более глобально увидеть уже, казалось бы, знакомые процессы и явления, а с другой — изучить узкоспециализированные предметы на новом уровне. «Знания помогают под новым углом посмотреть на рутинные рабочие процессы. Нам дают инструменты, которые мы осмыслием и применяем на практике с учетом уже имеющегося опыта и практических навыков», — говорит он.

В перспективе ТМК2U продолжит расширять свои горизонты в сфере образования: в следующем году университет планирует получить лицензию на ведение образовательной деятельности по программам ДПО, а также вступить в международные HR-сообщества (EFMD, ATD). В рамках внутрикорпоративного развития планируется завершить процесс унификации всех HR-функций в Группе ТМК, а также продолжать автоматизировать процессы с помощью корпоративной HR-платформы SOTA2U.

Анастасия Самойлова

НОВЫЕ «ГОРИЗОНТЫ» В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

ТМК2U выступает организатором ежегодного Корпоративного форума ТМК и Группы Синара «Горизонты», который обычно проходит в Сочи, однако в нынешнем году полностью перешел на цифровую площадку. На форуме проходят встречи с топ-менеджерами российских и международных предприятий и организаций, профессиональные конкурсы, обучение в школе личной эффективности и другие мероприятия. Ключевое событие «Горизонтов» — Молодежная научно-практическая конференция (МНПК), по итогам которой жюри отбирает лучшие инновационные проекты молодых специалистов для реализации в контуре компаний. Новый цифровой формат позволил увеличить аудиторию и расширить состав спикеров.

«Мы смогли перевести в онлайн почти все мероприятия форума, включая конкурсы для сотрудников, фестиваль команд КВН. Мы сохранили встречи с топ-менеджерами и смогли привлечь ряд спикеров международного уровня. Благодаря дистанционному формату трансляция присоединились многие из наших сотрудников, которые бы не приехали в Сочи», — рассказывает заместитель генерального директора по управлению персоналом ТМК — директор Корпоративного университета ТМК2U Елена Позолотина. Так, в текущем году на форуме выступили: президент Российского союза промышленников и предпринимателей Александр Шохин, президент Boeing в России и СНГ Сергей Кравченко, ректор Высшей школы экономики Ярослав Кузьминов, президент Американской торговой палаты в России Алексей Родзянко, председатель правления УК «Роснано» Анатолий Чубайс, советник президента Российского футбольного союза, экс-капитан сборной России по футболу Алексей Смертин и народный артист России Евгений Миронов. Состоялось и традиционное общение участников форума с председателем совета директоров ТМК, президентом Группы Синара Дмитрием Пумпянским, а также с генеральным директором ТМК Игорем Корытько и генеральным директором Группы Синара Михаилом Ходоровским.

В онлайн-формате прошла и МНПК, которая в нынешнем году состоялась в 16-й раз. В ходе конференции сотрудники ТМК и Группы Синара представили свои инновационные идеи и разработки по 20 ключевым направлениям: от трубопрокатного производства и внедрения цифровых технологий до управления персоналом и финансового менеджмента. По итогам мероприятия жюри отобрало лучшие проекты, которые получат финансирование и будут реализованы в контуре двух компаний.

Новинка форума текущего года — конкурс проектов «Леонардо 4.0», в котором смогли принять участие сотрудники компаний всех возрастов. Сначала работы были отобраны в рамках заочной оценки, а затем представлены экспертной комиссии во главе с генеральным директором ТМК. Лучшие из них получили шанс на реализацию в масштабах двух компаний.

Также в нынешнем году на «Горизонтах» в новом формате прошла школа личной эффективности SOTA School, организованная для участников конкурса «Лучший молодой мастер ТМК». «Сотрудники объединились в команды и отработали методологию дизайн-мышления на прикладных производственных задачах для ТМК. Если этот формат приживется, мы организуем эту программу в общекорпоративном формате на базе нашего Корпоративного университета ТМК2U», — говорит Елена Позолотина.

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТМК2U В ЦИФРАХ ОБУЧЕНИЯ



ОБУЧЕНИЕ. SOTA2U

- Корпоративная HR-платформа SOTA2U
- Дистанционное обучение
- Тестирование по проф.компетенциям
- Библиотека ресурсов
- Сообщества
- Возможность общения с преподавателем
- Возможность общения с коллегами



ЕДИНАЯ СОРЕВНОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА

Корпоративный чемпионат рабочих профессий Игры мастеров

- в 2019 году проведен во 2-й раз
- > 500 участников системы внутреннего отбора и обучения
- 5 предприятий
- 8 компетенций
- 2 учебных полигона ТМК2U
- 2 категории: YOUNG и PROFI
- ≈ 100 финалистов и экспертов

Результаты: снижение рекламаций и снижение нарушения технологической дисциплины, повышение качества продукта, повышение количества продукции, принятый с первого предъявления

Участие в движении WorldSkills

В команду попадают победители Корпоративного чемпионата рабочих профессий

«КАЖДЫЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕСС В КОМПАНИИ — ЭТО В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ЛЮДИ»

Корпоративное обучение становится все более важным инструментом развития человеческого капитала в компаниях. «Б» поговорил с заместителем генерального директора — директором Корпоративного университета ТМК2U Трубной металлургической компании ЕЛЕНОЙ ПОЗОЛОТИНОЙ о том, какие требования к корпоративному образованию существуют сегодня, как выстроить эффективное обучение сотрудников и зачем ТМК переводит образовательные программы в цифровой формат.



ФОТО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ КОМПАНИИ ТМК2U

— В последние несколько лет рынок корпоративного образования в России активно развивался. Как бы вы описали ключевые тренды его функционирования на данный момент?

— На мой взгляд, сегодня в образовании все участники рынка образовательных услуг: и корпоративные, и профильные — нашли свое уникальное место. Может быть, впервые за многие годы мы чувствуем взаимодополняемость друг друга, наблюдаем совместное движение в сторону формирования квалифицированного персонала. Кроме того, чувствуется синергия на рынке корпоративного образования. Сегодня корпоративные университеты стали более открытыми, сформировалось уникальное профессиональное сообщество, университеты помогают друг другу в части обеспечения компетенций, в которых являемся лидерами рынка, и этот тренд, пожалуй, во многом соответствует мировой модели корпоративного образования. Конечно, этому способствует и всеобщая диджитализация. Общение в онлайн стирает границы, обмен информацией становится проще, новые форматы помогают быстро и массово транслировать новые компетенции. Еще один тренд, который стоит отметить — это взаимовыгодное взаимодействие корпоративного образования с академическим в части взаимного оказания услуг. Теперь мы работаем в парадигме двустороннего оказания услуг. Например, сегодня вузы обращаются к корпоративным университетам, чтобы перевести программы в дистанционный формат. Для них это является новой практикой, а корпоративные университеты успешно освоили этот skill.

— Как вы видите место корпоративного университета вашей компании на этом рынке?

— Наш фокус — это работа на стратегию компании, и в этом контексте мы синхронизируем все процессы университета для работы на эту цель. Важно, что мы не аналог образовательной организации. ТМК2U — это и исследовательский центр для компании, и центр привлечения необходимых компетенций, и центр оценки. Мы работаем на формирование развивающей среды, формируем элементы корпоративной культуры, создаем условия для вовлеченности персонала в достижение стратегических целей. Во внешней среде мы формируем запрос на новые компетенции, активно сотрудничаем на уровне законодательской инициативы в части образовательной деятельности и находим общие проекты с академическими центрами обучения.

— Как работа корпоративного университета встроена в работу компании? Какие качества в сотрудниках, необходимые для функционирования бизнеса, развивает корпоративный университет?

— Сегодня ТМК2U, уместно будет сказать, интегрирован во все процессы компании. Каждый бизнес-процесс в компании — это в первую очередь люди. Каждый сотрудник обладает определенными компетенциями. ТМК2U призван обеспечивать сохранение и развивать необходимые компетенции. Для нас целевые группы — это все категории персонала компании. Мы развиваем управленческие компетенции для руководителей и пула

тантов, задаем стандарты в этой области на уровне компании и корпоративной культуры. Мы формируем цифровую базу для подготовки рабочего персонала по всем профильным компетенциям, создаем программы-трансформеры, позволяющие быстро и качественно готовить персонал и ротировать его в соответствии с потребностями бизнеса. Мы повышаем квалификацию всех категорий персонала по общекорпоративным программам. Например, сейчас наш вектор направлен на повышение цифровой грамотности. Интересный факт: если три года назад мы в основном сами инициировали разработку каких-то программ или автоматизацию процессов, то сейчас 90% инициатив исходит от бизнеса — любой новый проект требует обучения, и мы развиваем необходимые hard skills, все требуемые soft skills: от банального планирования, целеполагания и тайм-менеджмента до навыков управления проектами и внедрения изменений. Мы помогаем руководителям понять: а что же хочет наш персонал? Например, один из наших кампусов — это центр компетенций в области социологии сегодня.

— Как выстроена система оценки эффективности работы университета? Какие показатели его функционирования для этого используются?

— Мы используем множество показателей. Это и охват обучением нашего персонала, и качество подготовки — оно определяется по итогам аттестации и по самооценке сотрудников и их руководителей. Это и эффективность процессов после их автоматизации, роботизации, внесения изменений. Кроме того, ежегодно устанавливаются отдельные показатели по таким процессам, как подбор,

адаптация, оценка, обучение и профориентация. Оцениваются общепризнанные показатели вовлеченности, лояльности персонала. И количественные, а также качественные показатели по снижению травматизма, повышению производственной дисциплины, снижению претензий к качеству продукции, ведь косвенно работа университета влияет и на них.

— Важный тренд HR-сферы — цифровизация многих процессов взаимодействия с сотрудниками. Как этому тренду отвечает ваш университет? Изменился ли уровень его диджитализации в связи с эпидемией коронавируса?

— Мы с самого «рождения» ТМК2U пошли по пути диджитализации. Внедрили электронную HR-платформу SOTA2U, корпоративное мобильное приложение Mobi2U. Пандемия показала, что мы все делаем верно — эти инструменты стали еще более востребованными и помогли нам противостоять новым вызовам. Поэтому уместнее будет сказать, что скорее изменилось отношение к диджитализации у наших внутренних клиентов. Одно из новшеств в этом направлении, запущенное в период пандемии, — роботизация рутинных операций, но к этому мы также шли целенаправленно, и старт совпал с пандемией скорее случайно. А почему мы задали этот вектор на этапе становления университета? Ответ прост: нас много, мы разбросаны по всей России и миру, и мы хотим соответствовать основному вызову времени — меняться быстро и мягко для персонала.

— Как выглядят планы по работе университета на 2021 год?

— Мир существенно меняется сегодня, мы каждый день сталкиваемся с новыми вызовами. Как сохранить корпоративную культуру? Какой она должна быть? Как сохранить эффективность персонала на удаленной работе? А что будет с вовлеченностью? Наверное, эти вопросы стоят сейчас перед многими корпоративными университетами. Поиск ответов на них и изменением себя мы и будем заниматься в 2021 году. Важно, что в решении наших задач нас всегда поддерживает руководство компании: председатель совета директоров Дмитрий Александрович Пумпянский и гендиректор Игорь Валерьевич Корытько. Именно вовлеченность руководства в работу ТМК2U позволяет нам ставить амбициозные цели и достигать их.

Евгений Иванов

КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ НА ВНУТРЕННИХ РЕСУРСАХ

Спустя год с момента своего создания проект «Школа разработчиков электронных курсов», созданный ТМК2U, стал финалистом престижной премии Steelie Awards в номинации «Образование и обучение». Организатором премии уже 11 лет выступает Всемирная ассоциация стали (World Steel Association), а ТМК2U становится номинантом в третий раз: ранее проекты «Обучающий виртуальный тренажер „Тренажер—имитатор трубопрокатного агрегата 159–426″» и «Корпоративный чемпионат профессионального мастера — Игры мастеров» также получали высокие оценки международной комиссии.

ТМК2U запустил «Школу разработчиков электронных курсов» год назад, в ноябре 2019-го. Ее основная цель — формирование команды внутренних разработчиков электронных курсов. С помощью внутреннего конкурса в команду отбираются сотрудники самых разных подразделений компании — они лучше, чем внешние разработчики, знакомы со спецификой процессов на предприятиях и при содействии экспертов и кураторов ТМК2U могут создавать уникальные электронные курсы, точно подпадающие под специфику работы компании.

Зачисленные в Школу студенты проходят полутраекторное обучение, по итогам которого каждый из них под руководством опытных разработчиков ТМК2U выпускает курс на актуальную для предприятия тему.

Как поясняет Александр Коновалов, инженер Волжского трубного завода, материалы, предоставленные студентам в «Школе разработчиков электронных курсов», дают массу практической информации и необходимые навыки для дальнейшей работы. «По итогам обучения у меня не осталось дополнительных вопросов. Формат удобный: можно обучаться в любое свободное время, повторно просматривать видеолекции», — рассказывает он. По словам Анны Занадворовой, начальника бюро отдела бюджетирования Синарского трубного завода, создатели школы смогли заинтересовать коллег на всем протяжении программы, начиная от создания сценария и до итогового оформления курса.

За первый год работы проекта его выпускники совместно с экспертами компании создали для своих коллег 35 электронных курсов, которые интегрированы в учебный процесс на корпоративной HR-платформе SOTA2U. Они охватывают такие направления, как охрана труда, промышленная безопасность, технологические инструкции, регламенты и работа с программным обеспечением. Новые курсы оказались достаточно популярными — в SOTA2U сотрудники предприятий прошли их уже более 50 тыс. раз.

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, внедрять 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 удастся 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-



ПРЕС-СЛУЖБА РОСАТОМ

ганизаций и органы управления территорий 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, наставниче-

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

В Росатоме есть проекты «Школа Росатома», «Юниоры AtomSkills», открытые для дистанционного и очного участия всех школьников страны. Мы поддерживаем инициативы, заложенные в национальных проектах и программах: «Билет в будущее», кружковое движение и Олимпиаду НТИ, WorldSkills, «Большую перемену» и другие.

Особое внимание мы уделяем «синим воротничкам». Для рабочих и инженеров создана целая система развития профессиональных компетенций с использованием стандартов WorldSkills. Ядро системы — крупнейший в мире корпо-

ративный чемпионат по стандартам WorldSkills — AtomSkills, в котором ежегодно принимает участие более 1 тыс. человек.

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, гостиные с ментором, сессии по анализу выученных уроков «Моя лучшая ошибка», горячую линию тренеров по вопросам развития, мероприятия в формате эдьютейнмент и многие другие. Обучение ушло из аудиторий в онлайн, но не стало хуже. Оно стало более продолженным, разделенным на короткие порции, что позволяет людям дольше оставаться погруженными в питательную среду обучения. Появились и новые актуальные тематик: 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 российского бизнеса. По сути, мы меняем сам подход к образованию. Мы берем самое лучшее — содиняем 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 часов 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 совокупной 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 HR-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 сфере 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 связанным 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