



К

Тематические страницы газеты **Коммерсантъ**

Корпоративные университеты

Четверг 30 ноября 2023 №223 (7668 с момента возобновления издания)

kommersant.ru

14 От чего зависит производительность работников

16 Какие компетенции сотрудников сейчас востребованы в промышленности

17 Зачем промышленные компании инвестируют в СПО

19 Почему только четверти сотрудников важно корпоративное обучение

Корпоративному образованию завышают планку

Российские компании ставят перед собственными корпоративными университетами все больше задач и увеличивают их финансирование. Хотя объем их бюджетов как доли от фонда оплаты труда (ФОТ) в 2023 году практически не изменился (1,2% ФОТ), прирост этого показателя в абсолютных цифрах в среднем в одном университете составил более 20% — до 492,6 млн руб. по сравнению с 401,6 млн руб. в 2022 году. Активному развитию отрасли, по оценкам экспертов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, способствовали нехватка кадров на российском рынке труда, а также изменение понимания роли корпоративных университетов в структуре материнской компании.



— индустрия —

Эксперты Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ продолжили изучать ландшафт «университетских структур» в РФ. В новом исследовании «Корпоративные университеты России-2023» они зафиксировали изменения в сфере корпоративного образования в РФ под влиянием требований рынка. «Ожидания к масштабу, разнообразию и актуальности деятельности и скорости (корпоративных университетов. — «Б») все возрастают», — пишут его авторы. Ранее «Б» уже писал о результатах этого исследования прошлого года (подробнее см. «Б» от 30 ноября).

Нарастить инвестиции

Рост требований к «университетским структурам» объясняется сохраняющимся дефицитом специалистов на рынке труда. «С одной стороны, усиление тенденции на создание корпоративных университетов обусловлено повышенным спросом на кадры на фоне оттока квалифицированных специалистов и увеличения среднего возраста рабочего контингента, с другой стороны — необходимость адаптации уже имеющихся кадров под потребности бизнеса и экономики в целом в условиях изменчивой экономической конъюнктуры, ускоренного развития технологий и быстрого устаревания компетенций», — говорит замруководителя направления «Экономика и соци-

альное развитие» Центра стратегических разработок Елена Хейфец. В бизнес-школе ИМИСП соглашаются, что найти нужных сотрудников на рынке не просто — те, кто есть, часто не соответствуют потребностям бизнеса и требуют доучивания. Также компании задействуют внутренние резервы, обучая собственных сотрудников и продвигая их на более значимые должности.

По данным исследования Высшей школы экономики, компании в 2023 году стали в среднем тратить на содержание образовательных структур несколько больше, чем год назад — 492,6 млн руб. по сравнению с 401,6 млн руб. в 2022 году. Впрочем, с учетом инфляции прирост бюджетов корпоративных университетов незначителен — она, напомним, за год составила почти 12%. Кроме того, в годовом бюджете Фонда оплаты труда доля затрат на корпоративные университеты осталась без изменений — 1,2%. Такие результаты получены по результатам опроса 51 руководителя корпоративных университетов компаний из рейтинга «Эксперт 400» и других крупных российских организаций, которые сфокусированы на развитии человеческого капитала. Среди участников также корпоративные университеты региональных правительств.

Тем не менее рост затрат на корпоративное обучение в России объясняется тем, что крупные холдинги активно развивают новые направле-

ния бизнеса. «Диверсификация направлений деятельности приводит к кратному увеличению потребности в обучении. К примеру, Корпоративный университет группы «Интер РАО» начал с этого года заниматься вопросами подготовки персонала новых для группы активов энергомашиностроительного и ИТ-сегментов. При развитии новых программ обучения также необходима поддержка базовых, но неизменно востребованных образовательных решений, что также влияет на расходы структуры, ответственная за корпоративное обучение», — отмечают в пресс-службе центра обучения «Интер РАО». Кроме того, развитие корпоративного образования требует высококвалифицированных экспертов в этой области, рынок труда также диктует свои условия — затраты на специалистов растут.

В 2023 году образовательные структуры чаще предпочитали обучать и развивать собственных сотрудников — они стали главной целевой аудиторией для 84% компаний. В 2022 году о готовности обучать весь свой персонал сообщили 77% организаций. Одновременно компании ослабили фокус на обучение руководителей высшего, среднего и линейного звена: если в 2022 году лишь на их обучении были сконцентрированы 14% университетских структур, то в 2023 году — 10%.

Внешние клиенты по-прежнему важны для компаний, но фокус

образовательных программ изменился. Корпоративные университеты по-прежнему ориентированы на подготовку студентов и школьников — об этом сообщили 16% респондентов, как и в прошлом году. Подготовка с раннего возраста позволяет компаниям закрывать потребности в привлечении молодых талантов и решать задачи по набору на массовые специальности. По словам руководителя Корпоративного университета МТС Банка Андрея Скуратова, крупные компании продолжают активно инвестировать в запуск стажерских программ, чтобы снизить разрыв между подготовкой в вузах и требованиями практических навыков для успешного старта в компании. «Наличие своей академии или школы для студентов в компаниях — это не тренд, а необходимость, особенно в ИТ. Такие программы будут охватывать не только студентов, но и старшеклассников. Также компании будут вводить дополнительные профильные дисциплины для молодых специалистов, а вузы — привлекать экспертов из корпоративной преподавания», — говорит он.

Однако обучать персонал в рамках цепочки поставок (клиенты, подрядчики, иные физлица) готово все меньше компаний: в 2022 году их доля достигала 36%, в 2023 году — 29%. Развитие партнеров позволяло компаниям повысить эффективность и устойчивость бизнеса, что важно в условиях санкций. «Внешними

клиентами корпоративных университетов обычно являются клиенты и партнеры компании. Возможно, крупнейший бизнес активно пересматривает свою партнерскую сеть, перестраивает ее», — объясняет результаты один из его авторов, замдиректора Высшей школы бизнеса Наталья Шумкова.

Пока масштабы обучения внешних клиентов сокращаются: если в 2021 году в портфелях корпоративных университетов насчитывалось 82,5 программы для внешних слушателей, то уже в 2022-м — 60. В среднем в 2021 году слушателями программ стали 4,1 тыс. участников со стороны, а в 2022-м — 2,7 тыс. В результате доля доходов от таких клиентов в годовом бюджете университетских структур сократилась с 26% до 13,5%. Впрочем, выгода от работы с внешними слушателями не ограничивается финансовыми эффектами. В Корпоративном университете РЖД рассказывают о практике, когда в совместных группах обучаются руководители РЖД, федеральных органов власти, крупных компаний-партнеров. «Это помогает создавать сквозные управленческие команды для решения общих вопросов. Корпоративные университеты не должны замыкаться на контуре компании — важен охват всей экосистемы: клиентов, бизнес-партнеров, регуляторов», — говорит директор Корпоративного университета РЖД Роман Баскин.

Ученье — труд

Редактор приложения «Корпоративные университеты» АНАСТАСИЯ МАНУЙЛОВА — о тенденциях развития отрасли образования для профессионалов



В начале 2022 года, когда многие российские компании столкнулись со сложностями, вызванными введением санкций, разрывом логистических цепочек и остановкой многих проектов, эксперты говорили, что первым, на чем они будут экономить средства, станут корпоративные инвестиции в развитие человеческого капитала. То есть на программах корпоративного образования, поскольку именно они первыми шли под нож в предыдущие кризисные периоды.

Как показывают результаты исследования «Корпоративные университеты-2023», которое в этом году второй раз провела Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ, в 2022–2023 годах российские компании не только не снизили расходы на обучение своих сотрудников, но, наоборот, нарастили их. Этот прирост, правда, мало изменил их долю в фонде оплаты труда (в 2022 году — 1,19%, в 2023-м — 1,2%), однако свидетельствует о готовности бизнеса, несмотря на кризис, продолжать инвестировать в развитие компетенций своих работников.

В чем же причина такого нестандартного поведения компаний? В характеристиках российского рынка труда.

В сентябре этого года, по данным Росстата, показатель безработицы по МОТ сохранился на уровне 3%, что является историческим минимумом для российской действительности. Компаниям не хватает как линейных специалистов, так и руководителей, о чем заявляет не только сам бизнес, но и различные эксперты сферы труда. При этом далеко не все работодатели готовы сильно увеличивать свои зарплатные предложения — повышение предлагают исключительно редким специалистам, а чтобы привлечь основную массу соискателей, бизнес стремится вкладывать средства в свой бренд работодателя.

Частью этого бренда выступает и корпоративный университет, кроме того, есть определенные наборы компетенций, которые невозможно купить на рынке ни за какие деньги: людей просто нет. В этом случае работодатели ставят себе задачу доучить имеющихся специалистов, понимая, что иного пути нет.

Отрасль корпоративных университетов благодаря этому за последние год-полтора расширилась настолько, что теперь о дефиците кадров заговорили уже сами образовательные учреждения. По данным исследования Высшей школы бизнеса, сейчас до трети сотрудников в штате таких организаций до этого работали у их конкурентов по отрасли, следовательно, компании уже начинают бороться за методистов, преподавателей и тренеров. Ряд крупных промышленных холдингов уже говорит о том, что не знает, где брать людей, которые необходимы для решения проблемы нехватки рук на основном производстве. Ситуацию усложняет и то, что у преподавателей корпоративных университетов нет образовательных и профессиональных стандартов, нет учебных программ, которые бы помогали готовить таких специалистов.

Как бизнес будет выводить из этой ситуации — пока не ясно. Возможно, помогут коллаборации с государственной системой образования, возможно — компаний друг с другом. Но тот факт, что из ситуации двойного дефицита необходимо выводить, бесспорен.

Задача не имеет решающего

— статистика —

Хотя по уровню математической и читательской грамотности показатели российских работников соответствуют средним баллам для стран ОЭСР, оценки их навыков решения задач значительно ниже. При этом курсы и тренинги, организованные работодателем в рамках корпоративных образовательных программ, никак не влияют на эту способность сотрудников, показали результаты исследования Высшей школы экономики. Напротив, развить этот навык скорее можно через занятость на рабочем месте, например ежедневно решая разнообразные, постоянно обновляемые задачи.

Исследователи из Высшей школы экономики изучили, насколько у российских работников развит навык решения задач: способны ли они справиться с производственными и организационными вопросами при помощи компьютерных интерфейсов и цифровых программ. Чтобы ответить на этот вопрос, они проанализировали данные Международной программы оценки компетенций взрослого населения (Programme

for the International Assessment of Adult Competencies — PIAAC). В этом обследовании респондентам даются специальные тестовые задания, по которым измеряют уровень владения тремя навыками: чтением, математической грамотностью и решением задач в технологически насыщенной среде. Если по первым двум навыкам показатели российских работников соответствуют средним баллам для стран ОЭСР, то по последнему они значительно ниже. В то же время, отмечают авторы исследования, именно способность решать задачи является ключевой «для высокой производительности работников, предприятий и социально-экономической успешности стран». Это также отражает способность человека к планированию, рассуждению и аналитическому мышлению для достижения целей. По мнению ученых, в условиях трансформации экономики и бизнес-процессов навыки работы с текстами и числами уже не служат критериями эффективности в обществе и профессиональной сфере.

Декан факультета практической психологии Московской высшей школы социальных и экономических наук Евгений Моргунов, впрочем, обращает внимание на то, что исследование Высшей школы экономи-

ки не затрагивало респондентов из Москвы и Санкт-Петербурга: «Получается, что потерялись данные без малого 14% россиян. При этом я утверждаю, что включение этой части респондентов существенно повысило бы общий уровень наших достижений. С большой вероятностью у нас все было бы несколько не хуже, чем в других странах». Впрочем, даже если этот прогноз верен, статистика исследования описывает соискателей на региональных рынках труда, к которым относятся большинство российских работников.

Анализ результатов PIAAC показал, что более высокий уровень образования (например, ученая степень, магистратура или специалитет) увеличивает навык решения задач, но незначительно. Работники со средним специальным образованием получили более низкие баллы, но разрыв несильно большой. Любопытно, что неформальное образование — тренинги и курсы от работодателя — никак не влияет на способность сотрудников справляться с разными типами задач. Работники, которые в течение последнего года прошли не менее двух тренингов, набрали в тесте практически столько же баллов, сколько те, кто не участвовал в таком обучении. Однако ежемесячная зарплата у последних была ниже.

В то же время прохождение семинаров и мастер-классов, не связанных с трудовой деятельностью, положительно влияет на развитие навыка решения задач. Те работники, которые регулярно самостоятельно обучаются чему-то новому на рабочем месте, показали более высокие результаты. Респонденты, участвующие в консультировании, обучении или инструктаже, а также презентации материалов и планировании собственной деятельности, также показывают более высокие показатели навыка решения задач. Самые высокие баллы набрали работники, которые ежедневно сталкиваются с достаточно простыми задачами, требующими для решения до 5 минут. По мнению исследователей Высшей школы экономики, постоянная смена выполняемых задач в процессе работы интенсивно влияет на развитие навыка. Примечательно, что с увеличением среднего показателя навыка решения задач респонденты лучше оценивали собственное здоровье и благополучие в целом.

Необходимый навык

В том, что навык решения задач стал базовым для большинства работников, никто

не сомневается. Сотрудник, который владеет инструментами целеполагания, аналитическим мышлением, грамотно распределяет свои задачи и при этом умеет собирать, трансформировать и презентовать информацию с помощью ИТ-технологий, при прочих равных является самым ценным кадром для работодателя, говорит директор по персоналу и организационному развитию S8 Capital Татьяна Пладюк.

Но можно ли освоить и развить этот навык во время учебы в школе и университете? По мнению заведующей кафедры информационных систем и цифровых технологий МГУТУ им. К. Г. Разумовского Марии Чвановой, существенно усилить его можно на курсе информатики (с помощью тренингов решения неструктурируемых междисциплинарных новых задач с использованием ИТ), во время проектной деятельности (решая нестандартные творческие задачи, ориентированные на конкретный результат), выпускных квалификационных работ и практики. «Но проблема в том, что в значительной части школ сейчас не учат, а натаскивают на тесты и ответы ЕГЭ», — считает она. — А в вузах снижается уровень задач.

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ



«С трансформацией мы приобрели свободу»

Режим «внезапно», ревизия наследства от McDonald's и новые возможности для развития сотрудников —

Наталья Зыгмонт, директор по обучению компании «Вкусно — и точка», рассказывает о том, как образовательные программы организации эволюционировали за последние полтора года.

— практика —

— Когда в связи с событиями 2022 года материнская, полагаю, ее можно так назвать, компания ушла из России, у вас был момент паники, простоя в работе вашего центра обучения и развития?

— Перерывов не было, бизнес просто не мог нам этого позволить. Что касается паники, то ее не было — да, мы какое-то время находились в «подвешенном» состоянии, но тем не менее как раз центр обучения и развития продолжал работать в течение всего периода простоя компании. В то же время в какой-то степени мы оказались в уникальной ситуации с точки зрения развития своих навыков — решать задачи такого уровня редко выпадает в течение человеческой жизни. Это держит в тонусе.

Другое дело, что, хотя предыдущий бренд оставил нам хорошее наследие, пришлось перестроиться на режим «внезапно», когда происходит большое количество перемен, требуются быстрые операционные решения, при этом нужно придерживаться стратегии, которую еще только предстоит выработать. Так что работать было непросто, но интересно. Некоторые классы, рассчитанные на нелинейный уровень менеджмента, у нас не восстановлены до сих пор — не хотелось просто копировать предыдущее, ведь с трансформацией мы приобрели свободу и возможность выбирать из разных вариантов, самим определять и дизайн, и технологию, и конкретное содержание программ.

— С чего начали работу под новым брендом? В частности, как решали юридические вопросы, ведь права на образовательные программы остались за McDonald's?

— Мы практически одновременно стали владельцами всего — и программ, и подходов к их позиционированию, и прочего, и, действительно, прав на многие материалы у нас не было, так что начали с ревизии. В процессе мы себе честно признались, что по объективным причинам, еще с периода постпандемии, какие-то компетенции оказались утрачены, какие-то модели работали не так, как ожидалось. Очень радует и поддерживает, что в России у нас есть сильные партнеры и хорошо развит консалтинг! Мы

посмотрели, что представлено на рынке, нашли хорошие варианты на замену (в менеджменте все вращается вокруг одних и тех же концепций), а также обратились к российским провайдером. Откровенно описали проблемы и получили методологическую помощь. Все новые материалы немедленно встроили в наши учебные программы.

— Получается, вам пришлось одновременно оперативно и обновлять образовательные программы, и обучать по ним?

— Да, мы продолжили обучение, преимущественно онлайн, так как командировки, какие-то выездные форматы в момент раскрутки бренда кажутся излишними. Однако были вынуждены некоторые виртуальные истории перевести в очный формат, а также превратить в лонгриды и вебинары, какие-то активности реализовывать до и после классов, для отдельных вещей даже временно вернули «бумагу» в обучение. Дело в том, что у предыдущего бренда был достаточно высокий уровень диджитализации, но мы оказались отрезаны от сервисов, которые предоставляли все эти услуги и ресурсы. Многие корпоративные университеты и учебные центры владеют экспертизой, как от бумаги перейти к цифре, но как сделать наоборот — это вопрос! Так что это был совершенно особенный опыт.

— На рынке ведь достаточно компаний предлагают и готовые сервисы, и разработку, зачем было возвращаться к бумаге?

— Это было временное решение, мы быстро перевели обучение на три виртуальные площадки. К сожалению, единого оптимального для нас сервиса, с разнообразным функционалом, чтобы было одно место входа для всех, и для наставников, и для самих студентов, и для руководителей, мы не нашли. Кроме того, у нас настолько уникальная экспертиза, что мы хотим вместе с провайдером сделать особенный продукт и для себя, и для российского бизнеса в целом. Отечественную компанию-партнера, у которой есть необходимый опыт работы, уже подобрали, приступаем к полномасштабной разработке. Кстати, так как у компании есть планы на развитие в новых регионах, также изучаем компактные мобильные предложения, которые позволили бы помогать быстро открывать новые предприятия.



— Возвращаясь к переменам в форматах, хочется уточнить у вас — как они сказались на качестве?

— Знаете, обратная связь у нас поставлена очень хорошо и данных для аналитики предостаточно, все-таки мы большая организация, в которой работает 60 тыс. человек, и есть планы существенно увеличить штат в ближайшие несколько лет. Так что мы постоянно запрашиваем реакцию на нововведения и получаем изумительные ответы из категории «А почему вы раньше не могли так сделать?». Успешные кейсы распространяем на большинство предприятий и регионов. Конечно, мы отчетливо понимаем, что для поддержания качества на международном уровне себя нужно постоянно с кем-то сравнивать. У нас уже есть первый запрос на сотрудничество на зарубежном рынке, в ближайшие пару лет наладим партнерство. Пока же мы добровольно проводим аудиты учебных процессов, привлекая для этого внешних профессиональных экспертов.

— Кроме ревизии и обновления программ получилось ли у вас сделать новые шаги или смена бренда сильно затормозила этот процесс?

— Мы запустили фундаментальную программу профессиональной переподготовки для директоров наших предприятий, в перспективе — и для наших поставщиков и внешних клиентов, так как у нас есть лицензия на дополнительное профессиональное образование. Программа рассчитана на 500 с лишним учебных часов и подготовлена в соответствии с профстандартами, утвержденными Минтрудом. В течение года слу-

шатели получают разнообразные компетенции — не просто как выполнять обязанности директора предприятия быстрого обслуживания, а как монетизировать бренд самого директора ПБО. В этом году первые 40 директоров наших предприятий получили дипломы установленного образца о прохождении дополнительного профессионального обучения. В целом мы рассчитываем, что в ближайшие пару лет эту программу пройдут 200–300 человек. Это тот самый пример, когда мы органично сочетаем ожидания и регулятора, и сотрудников, делаем вклад в развитие персонала, чтобы люди, замечу, без отрыва от производства и совершенно бесплатно, получали больше возможностей.

— Какие глобальные уроки вы, на ваш взгляд, извлекли из ситуации?

— Первый большой урок — как показали пандемия и последующие события, нужно находить баланс между очным и виртуальным обучением. Мы сейчас много экспериментируем с этим, но, как мы и предполагали несколько лет назад, даже с развитием технологий у людей остается потребность в живом взаимодействии. В целом это и неудивительно: сам наш бизнес тоже живой — ежедневно наши предприятия посещают миллионы гостей, и наши сотрудники тоже объединены в команды. Отмечу, что для многих мы являемся первым местом работы, новичков сначала нужно в принципе погрузить в работу как процесс, обучить массу вещей с нуля. При этом один человек лучше воспринимает информацию, которую прочитал, другому можно посмотреть, третьему — потрогать, попробовать своими рука-

ми. Сейчас большой запрос на программы с высоким уровнем адаптивности, потому что уже понятно, что невозможно одинаково всех обучать.

Второй урок — жизнь ускорила, то, что было эффективно три месяца назад, уже может устареть, потому что бизнес-среда изменилась. Появился запрос на гибкость, способность работать в условиях неопределенности, микроформаты обучения. Так что длинные программы нужно трансформировать в серию понятных, осязаемых, крайне прагматичных модулей, чтобы сохранить интерес и мотивировать быстрее пройти текущий фрагмент и начать следующий. Все это относится не только к нашим слушателям, но и к сотрудникам учебного центра: новые запросы от бизнеса приходят буквально в режиме онлайн, нужны та самая адаптивность и умение работать с втуренной мотивацией в условиях, когда нет внешней опоры.

— Кстати, в самом учебном центре много кадровых перемен?

— Команда расширяется, в первую очередь за счет горизонтального роста экспертов внутри компании, причем нельзя сказать, что к нам переходит только из производства или операционных подразделений. Например, один наш новый коллега ранее представлял финансовый отдел центрального офиса. А некоторые попали к нам через программу стажировок — мы для них стали первым местом работы, показали, как интересно быть наставниками и передавать опыт. Так что спрос есть, и мы очень этим гордимся.

— Какие задачи себе ставите теперь?

— Амбициозная задача — завершить ревизию, так как не до всего еще руки дошли, кроме того, площадки, предоставляющие образовательный контент, развиваются, появляются новые авторские методики, неформальные программы, из которых мы можем теперь выбирать. Средства на это есть — ежегодно на обучение и развитие сотрудников компания инвестирует по 300 млн рублей, потому что поддержание уровня обученности персонала — наше конкурентное преимущество.

А если говорить в целом, у нас лучший отраслевой центр обучения и развития, и наша задача — не только помогать крупнейшим предприятиям, но и делиться экспертизой с поставщиками, партнерами, коллегами из других сфер, выходить на внешний образовательный рынок. Это тоже необходимо проработать и оформить правильным образом с юридической точки зрения, но мы к этому идем — семимильными шагами!

**Беседавала
Анастасия Мануйлова**

Задача не имеет решающего

— статистика —

С13 Это связано в том числе с рутинизацией работы преподавателя, увеличением объема необходимых формальных бумаг, массовой ориентации на тесты со стороны новой технологии мониторинга качества высшего образования. Все это реально разрушает процесс работы с каждым студентом.

Классическая модель обучения (лекционно-семинарская) в меньшей степени ориентирована на решение конкретных прикладных задач, указывает доцент кафедры управления в международном бизнесе и индустрии туризма Государственного университета управления Светлана Гришаева. «В том числе и потому, что у вузов мало реальных рычагов воздействия на работодателей для выстраивания долгосрочного полноценного сотрудничества», — говорит она. — А отсюда, если не из секторов реальной экономики, можно взять прикладные задачи, решая которые студент и формирует этот навык, преодолевает страх ошибки. По ее мнению, нужно усилить проблемно-аналитическую составляющую обучения, уйти от трансляции знаний к обсуждению существующих точек зрения, сравнению, сопоставлению, а главное, практическому применению этих знаний.

Гендиректор аутсорсинговой компании «Северсталь — Центр Единого Сервиса» Кира Лапина согласна, что навыки решения производственных и организационных задач, в том числе при помощи цифровых инструментов, у операционного персонала российских компаний оставляет желать лучшего. «Чтобы снивелировать общий пробел в образовании на рынке в целом, больше представителей бизнес-сообщества должны четко определить свои же собственные потребности и выделить в качестве инвестиций соответствующие ресурсы, чтобы за несколько лет решить данную проблему на уровне вузов», — считает она. — Последние, если обобщать, во многом ограничены и не понимают, как принять за решение этого вопроса: с какого курса, в каком формате, серий ли интегрированных дисциплин или же короткими программами обучать студентов, а главное — как это подружить с существующими учебными планами.

«Люди очень часто предпочитают, чтобы за них решение принимал кто-то другой»

Если рассматривать навыки решения задач как результат изучения отдельной дисциплины, то редко какой учебный план мо-



жет похвастать наличием таких курсов, как, к примеру, «теория принятия решений», «теория решения изобретательских задач», «модели принятия решений», обращает внимание ведущий научный сотрудник базовой кафедры цифровой экономики ИРИО РЭУ им. Г. В. Плеханова Наталья Мамедова. «Но компетенции в области принятия решений

и навык решения задач можно найти в любом образовательном стандарте в буквальном формулировке или похожей по смыслу», — объясняет эксперт. — Обучение любой профессии связано с принятием и реализацией профессиональных задач. Есть направления образования, которые заточены под освоение навыка решения задач, в частно-

сти «управление проектами», «математические методы принятия решений».

В Высшей школе менеджмента СПбГУ есть программы Executive MBA, которые включают дисциплины, посвященные методам принятия решений. Например, дисциплина «Количественные методы принятия решений» включает элементы математики, экономики и компьютерных наук: студенты развивают знания и навыки для принятия решений на основе данных с использованием математических моделей. Курс реализуется в несколько модулей, между которыми слушатели решают задачи и при необходимости задают вопросы преподавателю, рассказывает академический директор программ EMBA и MBA ВШМ СПбГУ Андрей Зятчин. «Еще одна дисциплина — «Навыки решения сложных управленческих задач» — в зарубежных бизнес-школах известна как Problem solving», — рассказывает он. — Слушатели знакомятся с принципами, техниками и инструментами решения управленческих проблем, а также методами группового анализа.

По мнению руководителя Центра макроэкономических исследований «Сбера» Олега Шибанова, у студентов можно развить этот навык через приобщение к аналитике: «Вы можете формулировать домашние задания на данных, чтобы студенты могли анализировать реальные вопросы. Дальше желательнее закреплять их кейсами из жизни компаний и завершать проектами с презентация-

ми, которые студенты могут сделать и защитить». Впрочем, указывает он, тогда на каждого студента придется тратить много времени, поэтому отношение числа студентов к числу преподавателей должно быть достаточно небольшим.

Навык принятия решений прочно связан с soft skill принятия на себя ответственности, говорит Кира Лапина: «Это уже момент, пересекающийся с нашей ментальностью: люди очень часто предпочитают, чтобы за них решение принимал кто-то другой (при этом сами готовы критиковать или оспаривать решение уже принятое). Боятся, не знают, как взвесить вводные, смотрят, с кем бы разделить ответственность, и инстинктивно ищут «старшего товарища» или «старшего по званию». В крайнем случае, даже если люди принимают решение, они больше ориентируются на свой профессиональный или личный опыт, а не на какие-то фундаментальные методические знания». Поэтому необходимо выстраивать такую культуру в компаниях, которая будет способствовать тому, чтобы дать человеку свободу, полномочия, ответственность за принимаемые решения. В противном случае, говорит она, ничто не будет стимулировать его это делать: «Так он и станет всегда жить в парадигме, что всегда найдутся какие-то более умные и высокие по статусу и уровню компетенций люди, в задачу которых входит, помимо прочего, и принятие решений».

Анна Васильева

МНЕНИЕ

Заведующий лабораторией непрерывного образования взрослых Высшей школы экономики Илья Коршунов — о важности владения навыком решения задач.

Вопросы образования и обучения взрослых сегодня волнуют и предприятия, и самих граждан. Однако, как показывают исследования, далеко не все решения, на принятие которых вы настроены, принесут результаты.

Например, если вы хотите пройти какие-либо курсы, то стоит понимать, что сами по себе они не станут долгосрочной инвестицией в ваше развитие. Осваиваемые навыки должны быть либо напрямую связаны с вашей новой работой, либо, что еще лучше, уже вплетены в вашу существующую повседневную трудовую активность. Только многократное использование нового и важного для дела навыка позволит превратить его в совершенные



и востребованные результаты. «Случайные» образовательные программы, возможно, добавят вам хорошее настроение, но не прибавят вам заработной платы. И дело

здесь не только в качестве возможных курсов. А в том, что любой осваиваемый навык ложится на наш мозг и его когнитивные способности в целом. Одним из таких фундаментальных навыков является навык решения задач. Он формируется в молодом возрасте, но поддерживается нашей ежедневной мыслительной деятельностью. Про него часто говорят: «Используй или потеряешь».

Наша производительность в целом зависит от того, насколько наш мозг умеет быстро решать небольшие повседневные задачи, с которыми мы сталкиваемся дома и на работе. Ведь, собственно, вся наша жизнь состоит из постоянного решения разного рода и стратегических, и коротких задач. Такие задачи принципиальным образом выделяют нас из всего животного мира. Сегодня этот особенный навык человека умеет измерять. Самые разнообразные тесты, с которыми мы

сталкиваемся при приеме на работу, преследуют цель померить когнитивные способности кандидата, чтобы компания могла понимать, как будет реагировать новый сотрудник на изменения, которые произойдут в ближайшем будущем, когда ситуация на предприятии или требования заказчиков неизбежно изменятся.

Важным оказывается, что ситуация с когнитивными навыками зависит не только от самих сотрудников, но и от устройства менеджмента самой компании, ее менеджериальных практик и корпоративной культуры в целом. На данных, использованных в исследовании, мы видим, что, если в организации происходит хорошо налаженная передача знаний между коллегами по работе, работнику предоставляется свобода самому предложить состав действий в изменившейся ситуации и в целом в течение дня сотруднику необходимо решать много задач, то когнитивные навыки

человека постепенно улучшаются. В этом контексте для сохранения своего уровня когнитивных навыков целесообразно выбирать рабочие коллективы, в которых именно перечисленные менеджерские практики находятся в центре внутрифирменной политики организации.

Удивительно, но факт: мы все время стараемся избавиться от проблем, а оказывается, именно их преодоление и есть наша жизнь. Вот почему так опасно сразу перестать это делать, например при выходе на пенсию или во время долгого отпуска: начинается резкое ухудшение когнитивных свойств человека. Длительная трудовая активность, деятельная ответственность за своих близких, даже работа на садовом участке на самом деле не измощают нас, а продляют жизнь, если мы относимся к этой деятельности как к позитивной необходимости или даже вызову.

корпоративные университеты

«Академия — драйвер экосистемы развития кадрового потенциала Росатома»

Корпоративная Академия Росатома — один из крупнейших корпоративных университетов в России. „Ъ“ поговорил с его руководителем **Юлией Ужакиной** о том, какой путь развития организация прошла с 2012 года, как выстроить наиболее эффективный способ взаимодействия между бизнесом и образовательным подразделением и почему сейчас компании предъявляют новые требования к образовательным программам для высшего менеджмента.

— **взгляд** —

— В 2022 году Корпоративной Академии Росатома исполнилось десять лет. Расскажите, какие основные вехи вы бы выделили в истории ее развития?

— Корпоративная Академия Росатома была учреждена в 2012 году, и изначально ее целью было обучение руководителей госкорпорации. Достаточно быстро мы начали развивать образовательные программы и для молодых сотрудников, которым еще только предстояло занять менеджерскую позицию. Следующий этап в нашем развитии наступил через несколько лет, когда, помимо обучения персонала, мы взяли на себя задачу внедрять изменения, укреплять корпоративную культуру.

Мы также занимались развитием культуры безопасного поведения, донесением до каждого сотрудника ценностей Росатома, которые были сформулированы в 2014 году. Следующий шаг в своем развитии мы сделали, когда стали связующим звеном для всей экосистемы раскрытия кадрового потенциала, созданной Росатомом.

На развитие Корпоративной Академии также повлияла пандемия. Появление коронавируса и необходимость организовывать обучение сотрудников в условиях противоэпидемических ограничений, конечно, поставили перед нами новые задачи. Мы довольно быстро перевели наши образовательные программы в онлайн, начали экспериментировать с форматами, которые позволяли бы сотрудникам учиться более эффективно. А еще пандемия обеспечила «квантовый» скачок в развитии уже имеющихся цифровых инструментов и сервисов, помогла усовершенствовать их, а также стала катализатором развития цифровой культуры. Так, востребованным стало обучение на мобильной образовательной платформе РЕКОРД mobile, где выкладываются все записи вебинаров и выступлений наших руководителей, тренинги экспертов. За первые два месяца пандемии количество человек, принявших участие в обучающих мероприятиях, выросло в три с половиной раза по сравнению с аналогичным периодом 2019 года. Несмотря на то что пандемия коронавируса прекратилась, онлайн-обучение — важная часть нашей работы, мы не планируем от него отказываться. Онлайн-обучение позволило нам дотянуться не только до каждого сотрудника, но и дать знания детям, семьям, жителям атомных городов. Сегодня им охвачено 15 млн человек.

— Если говорить о последних двух годах, какие основные события вы бы назвали?

— Помимо основного кампуса в Москве, у Академии недавно появилась новая образовательная площадка в Нижнем Новгороде. Мы назвали ее «Академия „Маяк“» имени академика Андрея Дмитриевича Сахарова. Партнером Росатома в этом проекте выступило правительство Нижегородской области. Это современное технологичное пространство для обучения и развития руководителей, инженеров будущего, а также проведения крупных отраслевых, всероссийских и международных мероприятий.

Добавлю, что в 2023 году Академия стала проектным офисом стратегической программы для Росатома «Люди и города». Она заключается в развитии 30 городов присутствия Росатома, в которых проживают свыше 2 млн человек и сосредоточена технологическая и производственная база госкорпорации. И вместе с городскими властями мы несем за них ответственность. Нам важно сделать наши города центрами притяжения для высококвалифицированных специалистов. И наконец, в 2022 году при поддержке Академии госкорпорации в числе первых вошла в большую федеральный проект «Профессионалитет», в рамках которого уже четыре базовых колледжа готовят будущих работников атомной отрасли. В 2024 году появятся еще четыре колледжа. Планируется, что проект будет тиражирован на все атомные города. Рассчитываем, что к 2025-му в проекте примут участие около 3 тыс. студентов, настроенных

на работу в Росатоме, которые пройдут подготовку по 30 выбранным направлениям.

— Какой новый этап в развитии Академии вы можете отметить?

— Следующим этапом развития Корпоративной Академии я бы назвала выход на международный уровень. Росатом сегодня экспортирует зарубежным партнерам уникальные технологии, в том числе образовательные. Соответственно, образовательная экосистема Росатома не может ограничиваться только нашей страной. И вот в экспорте технологий образования у Академии сегодня особая роль. Занимаясь этим, мы, с одной стороны, помогаем клиентам и партнерам госкорпорации решать кадровые задачи, а с другой — продвигаем имидж Росатома как человекоцентричной компании.

По этой же причине мы активно взаимодействуем с международным отраслевым сообществом. То, что продукты и технологии Корпоративной Академии являются лучшими мировыми практиками, подтверждают многочисленные мировые премии в области обучения и развития. Это GlobalCCU (Global Council of Corporate Universities), CIPD (Chartered Institute of Personnel Development), WNE (World Nuclear Exhibition), ATD (Association for Talent Development).

— Что вы понимаете под образовательной экосистемой Росатома? И какая в ней роль отведена Академии?

— Образовательная экосистема предполагает комплексный подход к развитию человека на всех этапах жизни. Сегодня она охватывает как будущую, так и действующих сотрудников Росатома, включая людей серебряного возраста. Мы придерживаемся подхода, согласно которому учиться можно и нужно всю жизнь, даже если ты суперпрофессионал. У нашей экосистемы есть две важные особенности. Первая: все ее элементы взаимосвязаны и работают на решение одной задачи. Вторая: в рамках экосистемы мы выстраиваем широкие связи с партнерами — это родители и педагоги, администрация городов Росатома, федеральные центры по развитию талантов, профессиональные и социальные сообщества.

Изначально у нас была задача развивать бренд Росатома как работодателя, что требовало работы с молодыми людьми. Разработали методику инженерных классов, создали Совет педагогов, который охватывает учителей из школ городов Росатома, организовали движение Юниоров Росатома. При этом мы понимаем, что работа со школьниками — это не то же самое, что работа со студентами. Детей важно увлекать естественными и точными науками, зажигать через общение с людьми, которые знают и любят атомную отрасль: амбасадорами, экспертами.

В работе со студентами вузов стоит другая задача. Нужно помочь им включиться в решение реальных задач отрасли, проникнуться корпоративной культурой и ценностями Росатома и с минимальной адаптацией перейти на первое в жизни рабочее место. Мы находимся в тесном взаимодействии с 18 опорными вузами госкорпорации по главе с НИЯУ МИФИ. При нашем участии в вузах открываются дни карьеры, хакатоны, конкурсы. Новое для нас направление работы — создание Студсовета Росатома. Его задача — объединить студентов для прямой коммуникации с предприятиями Росатома и осознанного выбора будущей карьерной траектории.

Академия также помогает развивать 18 отраслевых центров компетенций, где рабочих и инженеров готовят силами экспертов Росатома. С нашим участием проводятся отраслевые чемпионаты профессионального мастерства AtomSkills и развивается экспертное сообщество профессионалов чемпионата. Такой подход позволяет молодым людям найти интересную и перспективную профессию, а Росатому — обеспечить кадровую устойчивость, привлечь нужное количество людей с нужными компетенциями в нужный момент.

— Десять лет — большой срок для любого проекта. Насколько за это



время выросла и изменилась команда людей, которые работают в Корпоративной Академии Росатома?

— С 2012 года число наших сотрудников выросло примерно в пять раз: сейчас в Академии работают более 300 штатных сотрудников. Но у нас есть еще и локальные тренеры — сотрудники предприятий, которые не только выполняют свои прямые обязанности, но и проводят обучение. Сегодня их более 600, каждый из них прошел подготовку по программе развития тренеров в Академии. Их профессиональный опыт и экспертиза позволяют передавать знания на высоком уровне прямо на предприятии без отрыва участников обучения от производства. Сообщество локальных тренеров вносит значительный вклад в развитие корпоративной культуры и формирование навыков личной эффективности, охватывая очным обучением более 40 тыс. сотрудников в год.

— Поменялась ли за это время роль, которую Корпоративная Академия играет в бизнесе Росатома?

— Да, у нас произошла определенная эволюция содержания и форматов программ для руководителей. Эти изменения были связаны как с новыми потребностями самого Росатома, так и в целом с развитием подходов к лидерству и менеджменту. Изначально наши флагманские программы были нацелены на обучение представителей кадрового резерва корпорации, которых нужно было подготовить к переходу на руководящие должности. В фокусе внимания было и развитие школ корпоративных функций Росатома. В том числе мы фокусировались на развитии потенциала сотрудников — это включало в себя и обучение навыкам критического мышления, построению эффективных коммуникаций. А сейчас мы раскрываем потенциал руководителей комплексно, добавляя программы по развитию устойчивого и инклюзивного лидерства, цифровых и бизнес-компетенций.

— А может ли корпоративное учебное заведение выступать инициатором каких-либо изменений во взаимодействии компании с ее сотрудниками? Не отвечать на запрос бизнеса, а самостоятельно выходить с какими-то предложениями?

— Да, на мой взгляд, на определенной стадии своего развития корпо-

ративная академия и может, и должна выходить к бизнесу со своими собственными предложениями в кадровой сфере. Мы предложили каскадирование «Видения-2030» Росатома, ведь мы не просто понимаем важность внутренних коммуникаций, но и видим запрос людей, находясь с ними в постоянном контакте. С 2021 года для транслирования «Видения-2030» были подготовлены более 390 спикеров уровня генеральных директоров и их заместителей. В каскадировании «Видения-2030» приняли участие более 35 тыс. человек — сотрудников отрасли.

Другой пример. В пандемию возникла проблема профессионального выгорания, мы обратили на это внимание и предложили решения для сохранения ментального здоровья сотрудников. Сегодня в отрасли запущена программа по предупреждению стресса и профессионального выгорания «подЪАРЯДка». Или вот еще пример: занимаюсь профориентацией школьников, мы поняли, что необходимо общаться не только с детьми, но и с их родителями.

— Каков сейчас объем ваших образовательных программ для сотрудников?

— У нас запущено 300 учебных программ. Они направлены на развитие лидерских, управленческих и бизнес-компетенций, корпоративной культуры и культуры безопасного поведения, обучение корпоративным функциям, подготовку рабочих и инженерных кадров.

Для нас, конечно, важно готовить бизнес-ориентированных руководителей, которые будут эффективно управлять командами. Для этого еще в 2016 году Корпоративная Академия Росатома запустила программу «Новые продукты», в задачи которой входят развитие компетенций и навыков для развития новых бизнесов, направление «Бизнес-мастерская» и направление «Экономика конструирования», где развивают компетенции конструкторов, технологов, связанных с экономикой продукта.

В 2023 году как ответ на меняющийся запрос бизнеса в Росатоме стартовала новая программа развития бизнес-компетенций. Эта программа объединяет ключевых сотрудников, задействованных в развитии международных проектов и новых продуктов Росатома. Мы готовим лидеров развития бизнеса Росатома, которые способны обеспечить амбициозные показатели по вы-

ручке в соответствии с «Видением» Росатома. В фокусе программы такие темы, как глобальная бизнес-повестка, клиентоцентричность, создание высокотехнологичных продуктов. Обучение проводится по стандартам лучших бизнес-школ: лекции именитых профессоров, разбор кейсов с участием практиков из разных сфер бизнеса, работа над стратегическими проектами Росатома.

Также у нас есть программы Управленческого кадрового резерва, которые позволяют готовить и развивать кадры внутри отрасли. Они формируются с ориентиром на лучшие мировые практики развития лидеров, единую отраслевую систему развития руководителей и в тесной связи с бизнес-стратегией отрасли. Так, на регулярных конференциях управленческого кадрового резерва руководители различных уровней обсуждают цели «Видения-2030» Росатома и пути их достижения.

Инструменты разнообразны, а главное, у нас развита культура обучения как на уровне сотрудников, так и на уровне руководителей. Сегодня важно понимать, что в условиях быстро меняющегося мира обучения такая же важная задача, как производство. Руководитель должен обеспечить доступ сотрудников к образовательным программам, а также объяснить, что лично ему может дать прохождение той или иной программы: какие навыки он сможет приобрести и как они помогут ему в решении текущих задач. А зона ответственности сотрудников — найти время, создать себе внутреннюю мотивацию, эффективно учиться, чтобы впоследствии применять полученные знания на практике.

— При этом Академия, насколько я понимаю, создает программы по заказу предприятий отрасли? — Да, мы отмечаем, что представители дивизионов все чаще приходят к экспертам Академии со своими запросами, в том числе по развитию метанавыков.

Большую работу с дивизионами мы провели как раз в 2022 году. Это были программы развития руководителей и тренеров, обучения технологического персонала. Наиболее активными партнерами Академии стали ТВЭЛ, «Фринатом» и РАСУ. К примеру, с участием Академии в ТВЭЛ была реализована программа «Восхождение». В ее рамках в компании ввели прозрачную и четкую систему оценки руководителей и команд, разрабо-

тали программу обучения, ориентированную на развитие как профессиональных компетенций, так и «мягких» навыков. В результате скорость решения задач в АО ТВЭЛ выросла в пять раз. Помимо этого, компании удалось поднять уровень проектного управления, внедрить управленческие изменения на всех уровнях и разработать несколько продуктивных решений.

— Вы упомянули метанавыки. Можете пояснить, о чем идет речь?

— Метанавык — это взаимосвязь личностных качеств и способностей, которые влияют на все стороны жизни. К метанавыкам относятся, например, умение учиться, воля или целеустремленность. Стрессоустойчивость — это тоже метанавык. Я говорю о таких интегральных качествах личности человека, которые можно развивать только комплексно. Невозможно ведь сделать отдельный тренинг по силе воли или по эмоциональному интеллекту. Эти качества тренируются различными способами на разных этапах жизни человека, а наша задача — способствовать их развитию и создавать среду. Развитию метанавыков способствует общий культурный уровень человека, его образования.

Сегодня в портфеле Корпоративной Академии Росатома есть гуманитарный трек, в рамках которого сотрудники изучают литературу, живопись, кино, музыку. Все это формирует наслушанность, насмотренность, лучшее понимание себя, людей, мира.

— Каким сегодня должен быть профессиональный лидер?

— Знания и подходы быстро устаревают, поэтому для нас важно оставлять поле для поиска решений внутри. Если раньше, например, говоря о лидерстве, мы подразумевали умение вести за собой, стратегическое мышление, способность донести свое видение до команды, которая будет его реализовывать, то сейчас у нас одной из важнейших лидерских компетенций считается умение мобилизовать команду. Это подразумевает как способности человека понимать эмоции других, чувствовать настроение команды, так и навык индивидуальной работы с сотрудниками, понимание инструментов мотивации, проведение командных сессий, выработку стратегии вместе с коллективом. И правильного ответа о том, как это делать, не существует. Поэтому в наших образовательных программах мы делаем акцент на открытых дискуссиях, обсуждении примеров участников и развитие друг-друга, когда сотрудники находят подходящие именно для них ответы. Развитию метанавыков способствуют участие в общественно значимых проектах, к примеру на благо своих городов, или реализация себя в других сферах: спорте, любимом хобби или корпоративном волонтерстве. Именно такое лидерство сейчас очень востребовано, и именно оно, на наш взгляд, способно дать наилучшие результаты с точки зрения качества управления бизнесом.

— Какой формат работы вам ближе — стратегическое планирование или работа на краткую перспективу?

— Мы изначально осознавали себя как партнера Росатома, который играет очень важную роль в развитии бизнеса, в формировании, транслировании и реализации стратегии. Специфика бизнеса предполагает долгосрочное планирование — этого требуют атомные технологии. Жизненный цикл одной атомной станции составляет около 100 лет. И даже если говорить о более краткосрочном планировании, то у Росатома есть стратегия развития компании до 2030 года — и ей соответствует кадровый прогноз до 2030 года.

Наши коллеги из Департамента кадровой политики госкорпорации прогнозируют, что до 2030 года Росатому нужно будет привлечь более 300 тыс. человек с учетом восполнения кадров. Корпоративная Академия работает над этим, проводит профориентационные мероприятия в школах, вузах и ссузах. В стране должны развиваться разные отрасли, и им всем нужны квалифицированные сотрудники. Мы считаем важным поднимать престиж определенных профессий в целом. А уже потом соискатель будет выбирать конкретного работодателя. И, безусловно, кадры необходимо обучать и переобучать с учетом новых требований бизнеса. Мы постоянно обновляем и совершенствуем свои программы, чтобы предложить самое актуальное и современное обучение нашим сотрудникам. Ведь то, что вчера считалось высоким уровнем, сегодня уже нижняя планка компетенций.

— Анна Петрова

корпоративные университеты



Все дело в людях

«Русал», как и многие другие компании, инвестирует в обучение сотрудников. Однако, в отличие от большинства конкурентов, он начинает заниматься подготовкой кадров с фокусом на потенциальных кандидатах задолго до их трудоустройства. Компания считает необходимым начинать профориентацию детей и молодежи еще до того, как прозвучит их последний школьный звонок.

— производство —

Собственная бизнес-система уже стала неотъемлемой частью корпоративной культуры «Русала». Ее подходы, принципы и методы позволяют не только организовать эффективное производство, но и оптимизировать все бизнес-процессы: от логистики до взаимодействия с партнерами, клиентами и поставщиками. А теперь еще и системы подготовки кадров.

Так, Корпоративный университет «Русала» отвечает за формирование и развитие кадрового резерва, сотрудничает с детскими садами, школами, вузами и вузами. Такой подход нацелен на долгосрочный результат образовательных проектов. Он становится драйвером развития городов присутствия компании и металлургической отрасли в целом, обновляет образовательные программы учебных заведений, стимулирует интерес молодежи к инженерным специальностям и науке в целом.

Промышленности нужны качественные инженерные кадры

Согласно опросам Института Гайдара, дефицит кадров в России на начало третьего квартала 2023 года испытывали 42% компаний. Как отмечает первый заместитель председателя комитета Госдумы по науке и высшему образованию Владимир Сипягин, кадровый голод — это самый большой риск для развития экономики страны. По его словам, в числе причин происходящего демографическая яма 1990-х годов и слабая система подготовки профессиональных кадров.

При этом, как указывает замдекана факультета отраслевых рынков Финансового университета при правительстве РФ профессор Иван Петров, «обычно промышленные компании ориентированы на выращивание кадров изнутри: за счет развития талантливых сотрудников в системе корпоративных университетов». Глубокое понимание производственных и корпоративных процессов определяет их конкурентные преимущества перед большинством внешних кандидатов. И, подтверждает Владимир Сипягин, описанная политика промышленных предприятий — «абсолютно верное решение». Но достаточное ли в сегодняшних реалиях?

Растущая скорость инноваций, постоянно меняющиеся экономические условия, необходимость разработки новых бизнес-моделей и инфраструктуры привели к тому, что компании зачастую не располагают временем для подготовки кадров с опорой на внутренний резерв. Ситуация усложняется и тем, что сотрудник даже самой базовой специальности должен уметь работать на сложном современном оборудовании, а значит, его должны этому научить в техникуме или колледже.

В свете сказанного привлекает внимание подход к взаимодействию с кадрами (потенциальными и собственными) алюминиевого гиганта — компании «Русал». В его фокусе не только развитие человеческого потенциала, но и профориентация на инженерные специальности детей и молодежи. И тут нельзя не вспомнить приверженность к точным наукам основателя компании. Олег Дерипаска окончил физический факультет МГУ и заложил основы большинства практик, которые мы рассмотрим далее.

Лидеры нового времени

Одним из ключевых вызовов для «Русала» стало создание устойчивой системы обеспечения бизнеса руководителями «нового времени», которые способны реализовывать стратегические проекты и брать на себя ответственность за бизнес-результаты в условиях высокой неопределенности.

Руководящие должности в «Русале» всегда занимали не теоретики, а практики, обладающие глубоким пониманием производственных процессов компании. «Русал» по инициативе основателя — Олега Дерипаски — стал одной из первых промышленных и перерабатывающих компаний России, которая внедрила концепцию Toyota (Toyota Production System — TPS) не только на производстве, но и для большинства бизнес-процессов. Принципу TPS отвечает и новая программа подготовки кадрового резерва компании «Лидеры нового времени».

«Традиционно мы делаем ставку на выращивание собственных кадров, что оправданно масштабом производства и его технологической и управленческой сложностью. Поэтому у нас большинство управляющих директоров на предприятиях — это выходцы из заводских рабочих. Современные образовательные инструменты и программы позволяют в сравнительно короткие сроки подготовить квалифицированных специалистов. Однако любой компании необходимо свежее дыхание — это касается и мо-



лого поколения, и квалифицированных кадров», — отмечает заместитель генерального директора по управлению персоналом компании «Русал» Наталья Альбрехт.

Сегодня в лидерской программе порядка 200 участников, которые не просто вовлечены в 45 крупных проектов «Русала», а выполняют в них ключевые роли. При этом обучение будущих лидеров актуальным профессиональным и лидерским компетенциям проходит в рамках пяти тематических модулей: «Лидер стратегических проектов», «Лидер-коммуникатор», «Руководитель как лидер», «Лидер бизнеса», «Цифровые компетенции лидера». Состав и наполнение каждого из модулей — это результат оценки компетенций непосредственных участников и их потребностей, а также диалога с бизнес-заказчиками и анализа лучших практик бизнес-образования.

Полученные знания участники программы отработывают при решении реальных задач в рамках отобранных 45 проектов и в тесной связи с производством. Именно глубокое понимание принципов TPS, а также инструментарий ТРИЗ позволяют подбирать решения к комплексным проблемам, которые кажутся буквально неразрешимыми в силу противоречий между разными вводными и/или ограничениями. Знание принципов бизнес-системы и инструментария ТРИЗ являются обязательными, без которых невозможна карьера руководителя в «Русале».

При этом будущие лидеры получают поддержку наставников, регулярную обратную связь от топ-менеджмента компании и кураторов от бизнеса — директоров дивизионов и руководителей функциональных дирекций. Как признаются участники программы, внимание и общение с топ-руководителями для них само по себе является непросто испытанием. Однако результат того стоит — понимание производственных и бизнес-процессов, осознанность принимаемых решений растут с каждым таким диалогом.

«Русал» — это международная компания, поэтому в программе особое внимание уделяется изучению иностранных языков: английского, китайского или французского. Кроме того, в межмодульный период будущие лидеры посещают лекции и мастерские, развивающие кругозор и широту мышления, например по трендам, футурологии, устойчивому развитию, культуре и психологии и т. д.

Результатом станет команда высокоэффективных лидеров «нового времени» в условиях турбулентных изменений среды. Лидеров, способных видеть возможности и потенциал для роста бизнеса, эффективности и производительности труда, а также находить решения, которые будут максимально учитывать особенности ресурсов бизнес-системы «Русала».

«Универ» как окно в будущее

Кадры для металлургической и горнодобывающей отрасли в России готовят в нескольких профильных вузах, на инженерно-технических факультетах и в вузах по всей стране. Однако инженерные профессии не самые востребованные в современных реалиях. Новое поколение, согласно опросу ВЦИОМ, считает их малооплачиваемыми, устаревшими и невостребованными.

Поэтому ситуация дефицита кадров для «Русала» приобретает особое звучание. Он вынужден заинтересовывать детей и подростков не только работой, но в принципе техническими специальностями и профессиями. Подобная стратегия выглядит оправданной. Так, по словам Ивана Петрова, начинать работу с будущими кадрами надо как можно раньше — по ряду инженерных спе-

циальностей студенты оказываются «разобранными работодателями» уже к концу второго курса института или колледжа.

Для коммуникации с новым поколением «Русал» запустил карьерно развивающий портал «Универ». Здесь на понятном для молодежи языке компания рассказывает о себе, вовлекает школьников и студентов в профориентационные программы и инициативы.

Так, «Универ» может помочь с выбором будущей профессиональной траектории. На платформе школьники, студенты, молодые и даже опытные специалисты могут пройти профориентационный тест, разработанный учеными из МГУ, получить карьерную консультацию от HR-специалистов. Такие курсы, как «Лайфхаки личной эффективности», «Самомотивация», «Как пройти собеседование», научат проявлять инициативу, выражать мнение, брать на себя ответственность.

Уникальной стала инициатива компании в партнерстве с профильными вузами — Всероссийская олимпиада школьников «13+1 элемент. Алхимия будущего» для учеников восьмых-десятых классов по физике, математике, информатике и химии. Победители конкурса кроме ценных подарков и призов получают дополнительные баллы при поступлении в вузы.

Для школьников также созданы «РУСАЛ-классы» и Карьерный шед «Русала». Первые — это дистанционная программа подготовки к ОГЭ и ЕГЭ от ведущих экспертов и сотрудников университетов. Обучение проходит в формате онлайн-курсов по математике, физике, химии. На популяризацию точных наук ориентирован РУСАЛ фестиваль #НАУКА, который проводится ежегодно в 13 городах ответственности компании.

Получать полезные навыки и опыт, общаться с наставниками, записаться на стажировку или откликнуться на вакансию можно и на портале, и в группе «Универа» в VK.

Кадры будущего для промышленности

Как уже было отмечено, больше всего промышленные предприятия испытывают нехватку в квалифицированных инженерных кадрах. Так, по официальным данным, работают по специальности не более 60%. При этом образовательные программы средних специальных и высших учебных заведений не соответствуют текущим потребностям самих предприятий. Особенно это касается практических навыков выпускников.

По словам начальника Центра карьеры и трудоустройства Московского политехнического университета Дарьи Дьяковой, лишь совместная работа учебных заведений и их постоянное взаимодействие с промышленными компаниями позволяют готовить специалистов, востребованных на рынке труда и обладающих конкурентными знаниями.

Понимая это, «Русал» активно взаимодействует с российскими учебными заведениями. К примеру, компания совместно с Сибирским федеральным университетом (СФУ) открыла на базе вуза Академию бизнеса и Академию ИТ. Академия ИТ представляет собой программу дополнительной подготовки студентов, которые получают знания в области современных технологий, востребованных на производстве, востребованный опыт реализации проектов. Академия бизнеса — бесплатный образовательный проект по подготовке специалистов в трех направлениях: логистика, закупки, продажи — с фокусом на металлургическом бизнесе. Ее особенностью заключается в том, что студенты осваивают практические навыки, необходимые в коммерческой сфере: управление проекта-



ми, разработка торговых предложений, выстраивание цепочки поставок.

Обучаться в обеих академиях могут студенты третьего курса бакалавриата и четвертого курса специалитета ряда факультетов СФУ. В рамках проекта студенты получают доступ к уникальным знаниям и практике реальных бизнес-кейсов, знакомятся с профессионалами, участвуют в профильных тимбилдингах, хакатонах, им доступны выездные мероприятия. Также они проходят практику у будущего работодателя и получают стипендию.

В этих проектах немаловажную роль играет принцип целевого поступления. Так, глава Архангельской области Александр Цыбульский подтверждает, что развитие системы целевых договоров, когда студент находит работодателя задолго до окончания обучения, может стать решением проблемы нехватки молодых специалистов. «Для выпускника это гарантированное место работы, для предприятия — готовый сотрудник нужной квалификации», — говорит губернатор.

Профессионалы для «Русала»

«Русал» обладает одним из наиболее технологичных в мире промышленных производств, выпускает широкий ассортимент высококачественных алюминиевых сплавов, занимается перспективными научными разработками. Естественно, что ему необходимы компетентные кадры.

Рабочее место практически любого сотрудника промышленного предприятия автоматизировано и высокотехнологично. Работник должен хорошо владеть сложной техникой, применять ИТ-знания, пользоваться инновационным оборудованием.

Соответственно, к образованию «синих воротничков» предъявляются все более высокие требования, а условия его работы все более похожи на «офисные». Особенно актуальна эта проблема в свете нехватки кадров: по данным YouDo Бизнес и платформы онлайн-рекрутинга hh.ru, в 2023 году 68,5% компаний уже столкнулись со сложностями при наборе именно «синих воротничков».

Решая эту задачу, «Русал» стал отраслевым партнером программы «Профессионалитет». Минпросвещения РФ разработало ее для колледжей и техникумов регионов, акцент сделан на практическую подготовку высококвалифицированных специалистов для промышленных производств. Так, студенты могут получить актуальную профессию в срок от двух до трех лет.

Участвуя в программе «Профессионалитет», «Русал» создает образовательно-производственные центры, обновляет лабораторные и учебные мастерские, принимает участие в разработке новых и адаптации существующих учебных программ в соответствии с потребностями современного производства. Эта инициатива позволяет обеспечить быструю и качественную подготовку кадров по специальности, связанным в том числе с металлургией, химическими технологиями, горной добычей.

В 2023 году «Русал» стал соорганизатором нового образовательно-производственного металлургического кластера в Красноярском крае. Он оснастит современным оборудованием лабораторию образовательно-производственного центра — в проект будет вложено свыше 30 млн руб. Обучаться там станут студенты Ачинского колледжа отраслевых технологий и бизнеса по специальности «металлургия цветных металлов». В 2024 году в Красноярске, Ачинске, Дивногорске будет открыто 250 бюджетных мест по подготовке рабочих и специалистов.

Все эти шаги способствуют модернизации устаревшей профессиональной образо-

вательной базы в России, а также подготовке современных «синих воротничков», которые гордятся своей профессией и могут обеспечить себе достойный уровень жизни. Тщательно проработанные программы по работе с кадровым резервом дают уверенность, что талантливые ребята выберут релевантную специальность, успешно овладеют ею и трудоустроятся в «Русал», где останутся если не навсегда, то надолго.

Никто не останется без поддержки

В «Русале» также уверены: важно не только вовлекать в науку, но и поддерживать инициативы талантливой молодежи. Далеко не все могут рассчитывать на помощь родителей, что заставляет искать подработку, зачастую непрофильную. Поэтому для поддержки студентов, кто создает новое, экспериментирует и разрабатывает технологии или решения, инициирует проекты или активно участвует в них, компания разработала систему мотивации, основанную на стипендиальном поощрении.

Существует специальная стипендиальная программа от «Русала» и En+. Она представляет собой конкурс, победители которого получают поддержку для дальнейшего профессионального развития. Студенты, обучающиеся на бюджетной основе по таким направлениям, как энергетика, металлургия, медицина, педагогика, получают повышенную стипендию, а также помощь в участии в различных профессиональных мероприятиях и прохождении практики.

Молодые специалисты также не остаются без внимания, получая помощь в рамках программы «Новое поколение». Им доступна оплачиваемая стажировка (от 3 до 6 месяцев для представителей рабочих специальностей и от 6 до 12 месяцев — для инженерно-технического персонала) на любом из российских предприятий En+ Group и «Русала».

Эффективность подхода

Перечисленные программы и проекты позволяют «Русалу» обеспечивать качественное обучение молодежи и способствовать карьерным устремлениям сотрудников предприятий. Уровень текучести кадров в компании из года в год снижается (с 13,2% в 2019 году до 9,5% в 2023 году), а показатель удовлетворенности работой неуклонно растет.

По оценке самих сотрудников, которую они дают в рамках ежегодного опроса мнений (в 2023 году, например, в опросе приняли участие 55% всех работников компании), за последние три года показатель улучшился на 6,7 процентного пункта. Сегодня он достигает 80% (в среднем для производственных компаний в России, по данным AON Hewitt, удовлетворенность работой составляет 67%).

Эффективность деятельности компании на «кадровом» направлении подтверждают и независимые организации. Так, в текущем году «Русал» получил статус платинового работодателя и оказался в числе лучших, согласно методологии Forbes. РБК включил компанию в «Золотую категорию компаний» — так называемую группу лидеров, что означает высокий уровень экологических, социальных и управленческих стандартов компании.

«Русал» насчитывает порядка 60 тыс. сотрудников по всему миру, и каждый из них — от рядового рабочего до топ-менеджера — имеет возможность реализовать себя, проявить и развить профессиональные и управленческие навыки, подняться по карьерной лестнице, и лидерская программа служит таким механизмом.

Анна Королева

корпоративные университеты



Россия в новом мире

Темой Международного форума Финансового университета при правительстве РФ, прошедшего 21–22 ноября 2023 года, стала «Россия и мир: новые стены или новые правила?». Эксперты, среди которых были представители власти, бизнеса и научных кругов, говорили о траектории развития российской экономики в условиях санкций и торговых ограничений. Страна отвечает на эти вызовы ответственной финансово-экономической политикой. Россия выступает за равноправное сотрудничество с другими странами и выстраивание партнерских отношений.

— образование —

В Москве 21 ноября 2023 года открылся VIII Международный форум Финансового университета, являющийся авторитетной площадкой для открытой дискуссии об актуальных вопросах глобальной экономики и социально-экономической политики современной России. Тема текущего года — «Россия и мир: новые стены или новые правила?». В главном мероприятии форума — пленарной сессии — участвовали глава Минфина Антон Силуанов, полномочный представитель президента в ЦФО Игорь Щеголев, заместитель председателя Совета Федерации Николай Журавлев, председатель комитета верхней палаты парламента по международным делам Григорий Карасин, руководитель Росстатнадзора Евгений Примаков, ректор Финансового университета при правительстве РФ Станислав Прокофьев, президент РСПП Александр Шохин, научный руководитель Института народнохозяйственного прогнозирования РАН Борис Порфирьев, президент — председатель правления банка «Открытие» Михаил Алексеев и глава Международного форума стран БРИКС Луримана Анадд.

В центре внимания был вопрос о траектории развития российской экономики в современных условиях. Так, как отметил Антон Силуанов, страна отвечает на вызовы, с которыми сталкивается, на новые стены, правила, ростом экономики и ответственной финансово-экономической политикой. По его словам, по итогам 2023 года ВВП РФ вырастет на 3%, может «даже с плюсом», что полностью покрывает то падение, которое было в прошлом году. Он подчеркнул, что проведение жесткой бюджетной политики в условиях санкционного давления весьма трудный процесс: «Денег нужны на все: и на социальную, и на обеспечение оборонной безопасности, и на технологическое развитие наше, на поддержку субъектов Российской Федерации». Тем не менее правительство понимает, что в этих условиях нужно выбрать приоритеты, проводить ответственную финансовую политику, так же как и Центральный банк, указал министр. Может быть, кому-то и не нравится, что ключевая ставка повышается, однако нельзя сейчас раскручивать инфляционную спираль, так как это ударит по людям, по экономике, съест достигнутые в последние годы доходы и завоевания, отметил Антон Силуанов. «Россия не ставит никаких стен, мы — за равноправное сотрудничество. К сожалению, ранее выстраиваются с нашими западными недружественными партне-



рами, но стены всегда нарушают баланс, не дают возможности потокам капитала, общению людей», — сказал министр, добавив, что придет время, и они будут разрушены.

Что касается восприятия бизнесом новых условий, то, как отметил Александр Шохин, в РСПП считают, что правила игры изменились навсегда в связи с введением санкций против России. «Наш бизнес считает, что даже в случае урегулирования конфликта на Украине санкции будут отменяться очень медленно... Я думаю, бизнес объективно оценивает ситуацию, что нам придется жить в новых условиях и участвовать в формировании новых правил», — сказал он. Сейчас в рамках БРИКС, АТЭС, «деловой двадцатки» надо попытаться сформировать правила игры, которые в максимальной степени будут ориентированы на партнерские отношения, полагает глава РСПП. При этом он отметил, что из БРИКС не удалось сделать ощутимый механизм формирования новых правил мировой торговли, платежно-расчетных отношений, альтернативной валютно-финансовой системы. «Мы начали заниматься расширением», — пояснил он. Председательство в РФ в объединении должно быть направлено на максимальное продвижение формирования правил внутри БРИКС, чтобы можно было переходить на альтернативные системы, полагает Александр Шохин.

Он также подчеркнул, что российский бизнес заинтересован во включении в мировые хозяйственные связи, прежде всего потому что внутренний рынок «маловат» для крупных компаний. Надо ориентироваться на более широкие, и тогда каждая инвестиция будет оправдана, пояснил глава РСПП. По его словам, несмотря на понимание, что многое можно сделать внутри РФ, бизнес будет сотрудничать с иностранными технологическими партнерами, например с Инди-

ей. В этом плане должен быть определенный баланс, полагает Александр Шохин.

В свою очередь, Николай Журавлев остановился на параметрах бюджета РФ на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов. По его словам, Минфину и правительству в целом вместе с парламентом удалось почти невозможное — сбалансировать бюджет таким образом, чтобы профинансировать все ключевые приоритеты, не сократив расходы на них и даже увеличив по многим направлениям, и при этом найти новые источники доходов, которые не стали бы фатальными для ряда отраслей российской экономики. По мнению Игоря Щеголева, санкции сыграли роль мощного стимула для протекционизма и позволили развить отечественную промышленность так, как это не сделали никакие правительственные программы. Так, например, в ЦФО за последние пять лет обрабатывающая промышленность выросла на 68%, отметил он.

Евгений Примаков полагает, что для соблюдения новых правил необходимо восстановление некоего баланса — он будет происходить на основе концепции о биполярном мире. «Именно в сотрудничестве и кооперации между новыми центрами силы, такими как Россия, Индия, Китай, и странами, которые присоединяются (к объединению БРИКС. — „Ъ“), этот новый баланс, справедливый и уже мирный, как раз и вырабатывается. Прочность соглашения всегда опирается на баланс, новый баланс, и он будет нащупан», — заявил он. В свою очередь, Григорий Карасин согласился с мнением Антона Силуанова о том, что период выстраивания стен пройдет. По его мнению, правила придется обновлять — Россия протестует против того, что мир живет по произвольным, каким-то придуманным правилам, где можно санкционировать, кого-то запрещать, кого-то продвигать во власть.

Для серьезных изменений мировой финансовой системы и международных расчетов есть совершенно объективные причины, полагает Михаил Алексеев. «Если три десятка лет назад доля западных стран в мировом ВВП составляла лишь 20%, то сейчас уже 40% и продолжает увеличиваться. Это объективная предпосылка для того, чтобы что-то менялось в системе международных расчетов», — сказал он. По экспорту в начале 2022 года доля расчетов в рублях и в валютах дружественных стран составляла всего 15%, по импорту — 33%, спустя год с небольшим и по экспорту, и по импорту эта доля увеличилась до 70%, отметил Михаил Алексеев. «Это заслуга и нашего бизнеса, который сумел найти каналы для обеспечения устойчивого экономического развития и поддерживать бизнес, и результат целенаправленных усилий наших властей и правительства», — полагает эксперт. На перспективу, по его мнению, стоит вопрос о создании альтернативной системы международных расчетов, что является очень непростой задачей.

Говорили на пленарной сессии и о необходимости привлечения «длинных» денег в экономику. Как подчеркнул Станислав Прокофьев, инвестиционный сегмент в бюджете в удельном весе в этом году снизился на 12% по сравнению с предыдущим годом, и только к 2025 году ожидается его восстановление за счет бюджетных источников. В этих условиях, по мнению ученых из Финансового университета, для развития институционального инвестирования в первую очередь можно было бы задействовать банки и инвестиционные институты. «Мы предлагаем создать систему рефинансирования кредитных учреждений под обязательства бизнеса. Это сложный вопрос, Финансовый университет — не первый, кто это предлагает, пока со стороны ЦБ положительного отклика на эту

инициативу не было», — отметил он. Второе направление — углубление и расширение программы субсидирования процентной ставки под растущую ключевую ставку, третье — пока еще недооцененные инструменты цифровых финансовых активов (ЦФА), указал Станислав Прокофьев. Кроме того, по его мнению, привлечение «длинных» денег могут способствовать офсетные контракты в госсекторе и кредитование под госконтракты. Также Финансовый университет совместно с Российским экономическим университетом им. Г. В. Плеханова предлагает использовать двухконтурную модель финансирования, основанную на дальневых товарах. Также еще одним возможным инструментом могут стать «зеленые» облигации.

Пленарное заседание завершилось обсуждением вопроса участия России в климатической повестке. По мнению Бориса Порфирьева, если говорить о стенах и правилах, то климатическая арена тоже является очень яркой, может, новой иллюстрацией, с одной стороны, новых возможностей, с другой стороны — новых стен, которые пытаются возвести оппоненты РФ на пути к реализации общей повестки. В этой связи важно использовать имеющиеся ресурсы — у России один из самых лучших энергобалансов, который позволяет стране продвигаться вперед с тем, чтобы успешно снижать выбросы.

В первый день работы форума состоялись также четыре панельные дискуссии: «Финансовая футурология: какой будет мировая финансовая система?», «Как не заблудиться в новой многополярности?», «Будущее государственных финансов» и «Цифровые трансформации: где пределы?». Участниками форума стали более 2 тыс. человек, из них более 100 человек — иностранные участники из почти 30 стран.

Венера Петрова

Учителя нового поколения

— образование —

С сентября 2022 года в РФ стартовал федеральный проект «Профессионалитет», цель которого обновить подходы и стандарты обучения в колледжах и училищах. Замгендиректора ТМК по управлению персоналом — директор Корпоративного университета ТМК2У ЕЛЕНА ПОЗОЛТИНА рассказывает о том, как российские промышленные компании помогают повысить квалификацию преподавателей этих учреждений.

Проект «Профессионалитет» призван обеспечить промышленность кадрами для технологического рывка. Обучить выпускников новой формации — особая, нестандартная задача, которая требует максимальной концентрации компетенций. Поэтому индустриальные партнеры включились в повышение квалификации преподавателей.

Обучение взрослых — это особый раздел педагогики — андрагогика, законы которой во многом распространяются и на студентов. Традиционный формат лекций для современных студентов нерезультативен — необходимы примеры реального применения полученных знаний и навыков для решения задач бизнеса, а также обязательный контроль.

Сегодня молодежь потребляет в основном легкие для восприятия материалы, тратя на это минимум времени и ресурсов. У студентов снижено время концентрации внимания из-за замены книг на фильмы и соцсети, при этом они могут удержи-



вать в поле своего внимания сразу несколько объектов.

С учетом этих особенностей мы выделяем несколько правил обучения современных студентов.

Во-первых, важно, чтобы у студентов была сформирована цель (что я в итоге получу?) и мотивация (зачем мне это нужно?) к обучению.

Во-вторых, очень важен сам формат донесения знаний и формирования навыков: он должен быть приемлемым и привычным для обучающихся. Для них важны качественные визуализация, возможность соотнести образы с действительностью, в идеале — увидеть и своими руками потрогать объект знаний. Если обучение проходит в груп-

пе — задача преподавателя сделать так, чтобы никто не выпадал из группового процесса. Он не может концентрироваться только на лучших студентах.

В-третьих, важно построить занятия так, чтобы в течение академического часа с помощью групповой динамики предусмотреть цикл снижения и повышения концентрации внимания, наиболее сложную информацию преподнести на пике, а в периоды снижения концентрации делать упражнения на анализ и отработку/тренировку полученных знаний.

Разумеется, переобучение опытного педагога требует от бизнес-тренера тем больших знаний в области андрагогики, чем больше опыт самих педагогов. Кроме того, бизнес-тренер должен вызывать доверие, уметь организовать дискуссию и сформировать у педагогов внутреннюю мотивацию к обучению, поскольку новые образовательные инструменты трудозатратнее традиционных. Также необходимы создание общего информационного поля для преподавателей и акцент на добровольном внедрении новых инструментов, чтобы избежать отторжения. По итогам студенты смогут оценить работу преподавателей, их умение заинтересовать и вовлечь в образовательный процесс, причем такая оценка должна остаться внутри образовательного учреждения и не влиять на оплату труда.

Эти принципы Корпоративный университет ТМК2У, курирующий участие предприятий компании в проекте «Профессионалитет», применил в ходе запуска собст-

венной программы повышения квалификации. Обучение продолжительностью 24 часа прошли 58 преподавателей ссузов в составе трех групп. Помимо новых инструментов подачи материала, большое внимание было уделено психологическим аспектам: мотивации самих педагогов к изменению подходов преподавания, работе с групповой динамикой, вовлечению в групповую работу большого количества студентов, работе с сопротивлением студентов, выстраиванию грамотной обратной связи. В завершение работы обучающиеся судили видеозапись урока, построенного с учетом нового сценария: проблематизация, интерактивная подача материала с последующей отработкой полученных знаний.

Преподаватели отметили, что по-новому взглянули на процесс обучения и готовы практиковать новые техники и подходы к обучению. Они приобрели навыки взаимодействия с различными группами студентов, раскрыли свои внутренние ресурсы.

КЕЙСЫ

Как рассказывает преподаватель Таганрогского техникума машиностроения и металлургии «Тагмет» Ольга Белова, обучение, организованное ТМК2У, позволило ей и ее коллегам приобрести навыки взаимодействия с различными группами (сопротивление — безразличие — несогласие), раскрыть внутренние ресурсы (поскольку все строилось на групповых и индивидуальных формах работы). «Разнообразные тренинги и общение с коллегами значительно обогатили наш педагогический опыт и актуализировали его», — отметила она.

По словам преподавателя Полевского многопрофильного техникума им. В. И. Назарова Ивана Маряхина, обучение также позволило преподавателям взглянуть на весь процесс из роли учеников — «из-за парты» — и благодаря новым знаниям открыть для себя новые техники и подходы к проведению занятий, которые они могут в дальнейшем использовать на практике. «Отдельно отмечу психологический контекст обучения, нацеленный на укрепление контакта со студентами», — подчеркнул он.

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ

Обучение с вовлечением

Геймификация, тьюторы с ИИ, микрообучение — эти и другие образовательные технологии сейчас особенно на слуху, однако непросто понять, как правильно интегрировать их в обучение и точно ли это стоит делать. Руководитель центра исследований в области образовательных технологий в СберУниверситете **Вячеслав Юрченков** рассказал, что представляют собой образовательные технологии и как их использовать в разработке обучения.

— практика —

Часто под образовательными технологиями понимают онлайн-курсы или конкретные технические решения, но это узкая трактовка. Образовательные технологии — это целый комплекс применяемых в обучении инструментов и подходов. Они позволяют улучшить образовательный процесс, вовлечь участников и сделать обучение эффективным. Образовательные технологии состоят из нескольких категорий — это и подходы к организации обучения (социальное, проектное или перевернутое обучение), форматы доставки и техники изложения контента (очно или дистанционно, лекции, вебинары, массовые открытые онлайн-курсы, VR-симуляции, диалоговые тренажеры), и технологии повышения мотивации и вовлечения (микрообучение, геймификация), и инструменты для работы над образовательным контентом (приложения для создания электронных курсов, для организации вебинаров).

Можно провести простую аналогию: профессиональный шеф-повар знает, как приготовить каждый ингредиент рагу, какой вкусовой акцент сделать, как сервировать блюдо. Так и грамотный специалист по обучению разбирается в том, какой подобрать подход к организации обучения, с помощью какой технологии эффективнее всего подать контент, какой формат будет наиболее удобен для аудитории и т. д.

При этом тренды, например геймификация, VR — это лишь те образовательные технологии, которые находятся в центре внимания в определенный период. Но чтобы верно подобрать образовательные решения, важно ориентироваться во всем комплексе образовательных технологий. Далее разберем, с чего стоит начать.

Как сделать обучение вовлекающим?

Образовательный процесс требует от человека высокой активности, и грамотное обучение помогает участникам вовлекаться в процесс: осознать



ФОТО: СЕРГЕЙ СЛАВОВ

свою потребность, выделять время на занятия, соблюдать дедлайны, стремиться к впечатляющим результатам и т. д.

Разработка вовлекающего образовательного решения начинается с выбора подхода — такого способа ор-

ганизации обучения, который направлен на достижение конкретной образовательной цели. В последнее время центральное положение занимают подходы, которые ориентированы на проактивную роль человека и трансформацию роли преподавателя из «передающего знания» в коуча и фасилитатора обучения. В их числе проблемно ориентированное обучение, которое погружает обучающихся в реальную ситуацию еще до того, как они приобрели знания об изучаемом объекте, практико-ориентированное обучение, которое предполагает участие аудитории в какой-либо деятельности, и, наконец, социальное обучение — обмен информацией и опытом, а также совместное создание контента с целью получения новых знаний и использования их на практике.

Выбор конкретного подхода базируется на особенностях обучающихся (мотивация, прошлый опыт, потребности, ограничения) и образовательных целях, к которым необходимо прийти.

А как же геймификация, микрообучение, чат-боты и искусственный интеллект? В зависимости от подхода образовательную программу можно, как конструктор, собирать из различных технологий. Главный довод в пользу выбора той или иной технологии не соответствие трендам, а целесообразность: насколько эффективно технология помогает решать задачи обучения. Таким образом, «модные» веяния — геймификация, VR/AR, микрообучение и другие — воплощают не просто тренды, а инструменты достижения результата.

Корпоративному образованию завышают планку

— индустрия —

Время, которое корпоративные университеты в целом тратят на слушателей, также сокращается: если в 2021 году на обучение одного человека уходило 43,4 часа (от 2,3 часа до 150 часов), в 2022 году — 37,9 часа (от 2 до 144). Сокращение сроков обучения может объясняться попытками охватить программы больше сотрудников: если в 2022 году целевая аудитория курсов насчитывала 73,1 тыс. человек, то в 2023-м — 109,7 тыс.

Собрать портфель программ

Помимо собственно образовательной функции? почти 80% структур занимают оценкой персонала (в 2022 году — 66%): часто она необходима для подбора программ обучения, число которых в портфелях университетов колеблется от 11 до 3,6 тыс. (в 2022 году — от 10 до 2,1 тыс.). В основном это программы повышения квалификации с итоговой аттестацией (54%), онлайн-курсы и иные образовательные решения (по 20%), меньше всего в портфеле корпоративных университетов программ профессиональной переподготовки.

Программы корпоративных университетов чаще нацелены на развитие у сотрудников hard и soft skills (47% и 33% в портфелях соответственно), их понемногу отменяют программы развития цифровых навыков (16% в 2023 году против 11% в 2020-м). Среди наиболее востребованных «цифровых» программ называют комплексные модульные программы подготовки руководителей и специалистов, обучение языкам программирования, MS Excel, информационная безопасность.

Руководитель Корпоративного университета Х5 Светлана Теселкина отмечает, что из «софтовых» тем остаются востребованными управление изменениями, управление проектами, лидерство. «Из больших фокусов мы хотим уходить в персонализацию и все больше фокусироваться на программах под конкретную бизнес-задачу или роль. Максимум практики и прикладных знаний. Еще один кроссформатный фокус — построение культуры и процессов развития преемничества в Х5, включая образовательную повестку», — указывает она.

Директор по персоналу группы компаний «Мариллион» Ирина Гнездюкова рассказала, что для аудита и консалтинга востребованными остаются программы обучения профессиональным навыкам и компетенциям — hard skills. «На втором месте — запрос на программы, которые касаются управленческих компетенций, в частности компетенций, которые требуются в связи с расширением форматов работы с сотрудниками: работа с удаленными и проектными командами, работа с сотрудниками на гибком и гибридном графике», — перечисляет Ирина Гнездюкова. Исполнительный директор школы бизнеса МИБИС Федор Федоров говорит, что в течение года организация готовила для компаний программы под ключ в части управления изменениями, управления проектами, эффективных коммуникаций, переговоров.

В 75% случаев программы разрабатываются по запросу конкретного заказчика из топ-менеджмента компании, следует из исследования. В Корпоративном университете «Газпром нефти» рассказывают, что получают запросы на новые образовательные решения от всех

бизнесов компании. «Запросы меняются с большой частотой, и в целом мы можем говорить об ускорении изменений потребностей в новых образовательных программах. Требуется большая кастомизация образовательных программ, возрастает роль внутренней экспертизы, потребность в импортозамещенных и собственных решениях», — говорит руководитель направления по развитию руководителей и технологических лидеров Корпоративного университета компании Александр Богданов.

Наталья Шумкова указывает, что, судя по развитию портфеля программ, были серьезные задачи по старту новых или обновленных программ корпоративных университетов. В последние три года программы корректировались под влияние изменений в бизнес-процессах и технологиях, требований рынка, а также эволюции приоритетов обучения согласно стратегии компании, показал опрос.

«Внешняя среда диктует потребность как к обновлению программ, так и к формированию новых. Изменения в законодательстве, диджитализация общества и развитие искусственного интеллекта, приход поколения зумеров на рынок труда — эти факторы говорят о необходимости обновления и разработки новых программ», — подтверждает Ирина Гнездюкова. Она добавляет, что эти факторы имеют влияние и на формат обучения, технологии обучения и способы донесения информации по обучению до наиболее эффективного результата.

По словам Светланы Теселкиной, Корпоративный университет Х5 за год существования вырос с 15 тыс. до

85 тыс. пользователей, что объясняет необходимость объемов и разнообразия контента на образовательном маркетплейсе «Полка Х5». На базе «Интер РАО — Корпоративный университет» даже сформировали направление по обучению новым компетенциям, которые требуются сейчас, в эпоху инновационного мышления, цифровизации и импортозамещения. «Честно скажем, учить китайский язык пока не стали, но мы морально настроены на любые вызовы», — говорят в пресс-службе центра обучения «Интер РАО». В Корпоративном университете «Газпром нефти» указывают на важность системного подхода к созданию программ по профессионализации, направленным на повышение профессиональных компетенций, повышение квалификации сотрудников, возможность профессиональной переподготовки и рескиллинга. «Мы используем модульно-адаптивный подход, который позволяет наиболее эффективно использовать ресурсы компании для создания и реализации таких образовательных решений», — поясняет в корпоративном университете.

По словам Романа Баскина, в портфеле Корпоративного университета РЖД есть комплексные образовательные решения (система программ для развития кадрового резерва) и проекты под актуальные задачи подразделений РЖД, специфичные для отдельных бизнесов. Так, в одной из программ фокус сделан на инновационном развитии Дальнего Востока и Восточного полигона железных дорог. Ускоренное развитие восточного направления, напомним, подчинено задачам переориентации российской торговли с западного на новые направления.

Роль корпоративных университетов на рынке увеличивается в условиях быстрых изменений. Как объясняет Елена Хейфец из ЦСР, доработка обучающих программ образовательных учреждений под потребности бизнеса в проактивном режиме не всегда возможна из-за длительного срока разработки квалификационных требований и стандартов, а также отсутствия достаточного количества преподавателей в системе образования, способных обучить кадры актуальным «коротким» компетенциям. «Корпоративные университеты являются оптимальным решением для подготовки кадров, в том числе за счет привлечения в качестве преподавателей переловленных экспертов-практиков из числа сотрудников компании», — указывает эксперт.

Оценить перспективу

Мировая практика показывает, что в организации с задонимированной L&D (learning and development) стратегией сотрудники более производительны, следует из HR Trends Report 2023. По данным исследования экспертов ВШЭ, у большинства корпоративных университетов есть L&D-стратегия: только у 18% опрошенных не было ни образовательной стратегии, ни планов развития «университетских структур», у трети опрошенных есть оба документа, еще у трети они погружены в HR-стратегию компании, у 22% есть хотя один из документов. Стратегические документы корректировались под влиянием рыночных изменений в этом году у 72% респондентов. В результате в структуре корпоративных университетов появились новые роли, в том числе узкие специалисты

(предиктивный аналитик, цифровой методолог, продюсер электронных курсов, ментор, коуч).

В Корпоративном университете «Газпром нефти» отмечают, что изменения стратегии развития компании, системные трансформации и внешние предпосылки неизбежно приводят к корректировке образовательной стратегии. «С другой стороны, Корпоративный университет не является статичной, подчиненной системой и проходит свои естественные эволюционные стадии», — говорят там. Образовательная стратегия «Интер РАО» была и вовсе пересмотрена несколько лет назад: вся система подготовки персонала стала более практичной и рациональной: она направлена на удовлетворение бизнеса в квалифицированных кадрах, в компетенциях, которые требуются сейчас или потребуются в будущем. Также система подготовки персонала учитывает внешние факторы и оперативно адаптируется под новые реалии времени.

Дальнейшее развитие сегмента корпоративного образования эксперты связывают с расширением сотрудничества «университетских структур» друг с другом и с вузами. В 2022 году доля внешних провайдеров в общем объеме образовательных услуг корпоративных университетов составила 28%, показало исследование Высшей школы бизнеса. Самыми востребованными в рамках образовательного партнерства были названы НИУ ВШЭ, Сколково, РАН-ХиГС, СПбПУ.

«Актуальные тенденции на рынке труда таковы, что требуется усиление в работе с учебными заведениями, в подготовке выпускников к вызовам сегодняшнего дня, к от-

раслевой и корпоративной специфике», — говорят в центре обучения «Интер РАО». Поэтому приоритетным направлением там называют мероприятия, направленные на развитие бренда работодателя, подготовку квалифицированных кадров, развитие сотрудничества с учебными заведениями. Роман Баскин отмечает тренд на одновременное развитие управленческих и профессиональных навыков руководителей — расширение проблематики, с которой работает корпоративный университет, невозможно без развития партнерства с отраслевым высшим и послевузовским образованием и экспертным бизнес-сообществом. При этом корпоративный университет может стать методологическим центром и драйвером новых проектов.

По мнению Елены Хейфец, среди корпоративных университетов крупного бизнеса возможно создание единой базы сборных модулей и системы навыков, которые находятся в пределах одной квалификации, что позволит быстрее переобучить рабочий контингент за счет использования наилучших практик в отрасли. Один из способов оперативного устранения дисбаланса между необходимыми и имеющимися навыками у сотрудников — передача образовательных технологий корпоративных университетов в государственные или квазигосударственные образовательные учреждения. Впоследствии они могут распространяться на другие предприятия со схожими производственными технологиями в обмен на выделение дополнительного финансирования, предлагают в ЦСР.

Диана Галиева



МАРИЛЛИОН

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ

Ученые не приоритет

Только четверть сотрудников (26%) приоритизируют корпоративное обучение среди других благ, которые работодатели могут им предоставить, показал опрос кадрового агентства «Рекадро». О важности развития чаще всего говорят молодежь в возрасте 18–21 года (30%) и зрелые специалисты в возрасте 22–37 лет (28–29%). По мнению экспертов, возможности обучения, предоставляемые работодателем, интересны прежде всего сотрудникам, нацеленным на карьерный рост.

— статистика —

Несмотря на последовательное развитие в РФ индустрии корпоративных университетов, профессиональное образование как часть социального пакета, который предлагает работодатель, пока востребовано только у четверти сотрудников (26%). Для остальных, как и раньше, приоритетными благами являются текущие условия труда, размер зарплаты и возможность карьерного роста. Такой вывод можно сделать из результатов опроса кадрового агентства «Рекадро» (в исследовании участвовали почти 8 тыс. человек), который был организован в сентябре этого года.

Так, при низком уровне безработицы — а сейчас его показатель обновил исторический минимум, по данным Росстата, — они вынуждены удерживать имеющихся и привлекать новых сотрудников с помощью в том числе социальных пакетов, частью которых являются образовательные программы. Сейчас крупные корпорации могут тратить на корпоративное обучение до 1,2% фонда оплаты труда (подробнее см. инфографику).

Кроме того, запрос на обучение цифровым навыкам соответствует трендам мирового рынка труда. Как ранее писал «Ъ», эксперты Всемирного экономического форума считают, что в ближайшие пять лет цифровизация станет главным драйвером развития многих видов бизнеса и потребует или переобучения имеющихся специалистов, или выхода на рынок труда новых (подробнее см. «Ъ» от 4 мая 2022 года).

Так, с учетом востребованности у респондентов возможности развития занимают лишь девятую строчку рейтинга, который аналитики «Рекадро» составили по результатам исследования. В первой пятерке — хорошая зарплата (67%), достойные условия труда (помещение, оборудование, охрана труда и прочее — 58%), хороший соцпакет (льготы: питание, доставка и прочее — 40%), соблюдение ТК РФ, гарантии занятости и белая зарплата (37%) и благодарность за работу (29%). Для 8% респондентов не имеют значения во-

обще никакие меры. Профессиональное образование по популярности немногим уступает программам заботы о здоровье (27%), но значительно опережает личную поддержку и заботу от руководителя (20%).

Более половины российских работников в той или иной степени ощущают заботу работодателя о себе (62%). Среди способов ее проявления чаще всего респонденты отмечают достойные условия труда (43%); соблюдение ТК РФ (35%); хорошую зарплату (29%). При этом почти четверть опрошенных (23%) заявили, что компания никак не проявляет беспокойство о них, почти столько же (22%) назвали благодарность за работу. На возможности развития в качестве способа заботы указала пятая часть опрошенных (20%). При этом, что касается его востребованности у респондентов, то чаще всего такая мера важнее женщинам (29%), чем мужчинам (23%). К примеру, хорошая зарплата значима для равной доли респондентов (по 67%), почти аналогичная ситуация с достойными условиями труда (59% у женщин и 57% у мужчин). Если говорить о влиянии возраста на оценку важности обучения и профессиональных конкурсов, то больше всего они ценны для молодежи от 18 лет до 21 года (30%), менее всего — для тех, кому меньше 18 лет (8%). Только у пятой части респондентов в возрасте 46–55 лет (19%) востребован этот способ заботы, почти аналогичная ситуация и с теми, кто старше 55 лет (22%). В разрезе формата работы возможности развития более интересны тем, кто трудится в комбинированном формате (31%), и менее — для дистанционных (22%). Среди работающих на территории работодателя такая мера востребована у более чем четверти опрошенных (27%).

«Возможности обучения и развития включают в себя в первую очередь профессиональный рост. Безусловно, такая «опция» от работодателя наиболее полезна молодым специалистам, особенно тем, кто еще не имеет опыта работы и пришел на свое первое место, в том числе в период обучения в вузе», — говорит директор по развитию «Рекадро» Евгения



Максимова. Часто под обучением работодатель и работник подразумевают обучение на рабочем месте или прохождение курсов повышения квалификации, получение новых навыков, полезных в работе, отмечает она. «Для нас корпоративное обучение молодежи — это единственная возможность заполнить нужного специалиста, так как на рынке их не осталось», — отмечает, в свою очередь, замдиректора по управлению персоналом ГК КАМИН Маргарита Филиппова.

Обучающие программы больше интересны сотрудникам, планирующим свою карьеру, тем, у кого есть нереализованные профессиональные амбиции, считает директор по персоналу ПАО «Русский продукт» Юлия Евстратова. «В таких людях нам интересно вкладывать деньги. Если человек планирует не карьеру, а пенсию, то и на обучение его заманить будет трудно», — замечает она. С ней солидарен основатель проекта «КачествоРешений.рф» Михаил Федоров. «Любые программы повышения благополучия работников рассматриваются через призму сниже-

ния неопределенности настоящего и будущего. С настоящим лучше всего справляются повышение зарплаты и различные денежные бонусы. Интерес к обучению как дополнительной возможности, предоставляемая работодателем, очевидно, будет интереснее работнику с перспективой развития и карьерного роста. Так он повысит свою ценность и снизит неопределенность дальнейшего роста», — полагает он. По его словам, это либо более молодые сотрудники на ранних ступенях карьерной лестницы, либо активно двигающиеся по ней, отмечает эксперт.

По мнению советника консалтинговой компании M&S Decisions Елены Мержановой, интерес к развитию только со стороны молодых специалистов может быть обусловлен отсутствием проработанных программ для более старших по возрасту сотрудников или недостаточной осведомленностью работников о такой возможности. «В целом не все российские специалисты привыкли, что такая возможность предоставляется работодателем», — указывает Евгения Максимо-

ва. Так, согласно опросу, проведенному «Рекадро» в марте текущего года, лишь 28% респондентов отметили, что повышают свою квалификацию на обучении, организованном и оплаченном работодателем, указывает эксперт. При этом 84% считают, что они сами в первую очередь ответственны за развитие своих качеств и компетенций как специалиста. С другой стороны, чуть более четверти специалистов (26%) не считают возможности обучения, предоставляемые работодателем, заботой, а рассматривают это в качестве его непосредственной обязанности наряду, например, с организацией рабочего места, поэтому не видят в нем особой ценности, говорит она. Сейчас, если в ходе собеседования представить соискателю внятный карьерный трек и объяснить, что для движения по нему он должен овладеть набором навыков и знаний, возможность получить эти знания в компании является преимуществом для работодателя, полагает Маргарита Филиппова.

Венера Петрова

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ РОССИИ

УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА В 2022–2023 ГОДАХ

40 из 44

УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТА 2022 ГОДА

с 4 до 7

ВЫРОСЛО ЧИСЛО КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ ПРАВИТЕЛЬСТВ РЕГИОНОВ РФ

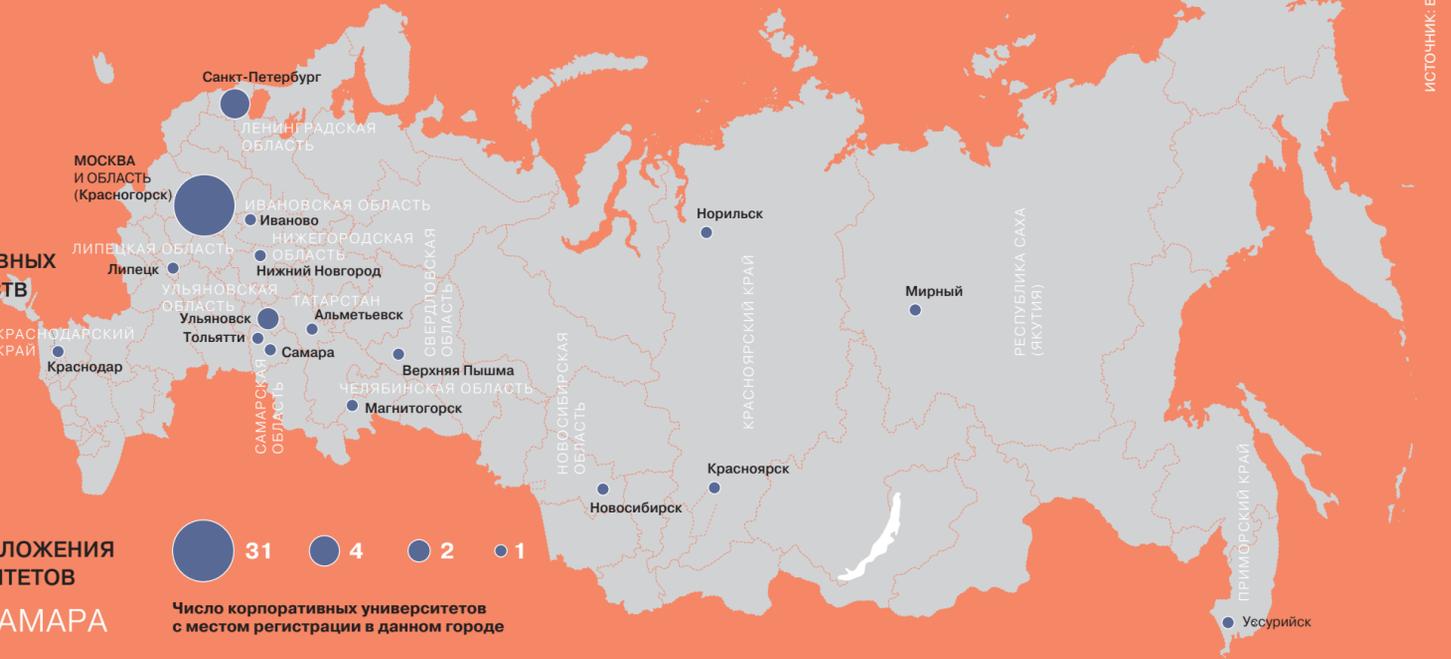
УЧАСТНИКИ ИЗ МОСКВЫ

24 в 2022 ГОДУ 31 в 2023 ГОДУ

ДВА НОВЫХ РЕГИОНА РАСПОЛОЖЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ

НОВОСИБИРСК И САМАРА

31 4 2 1
Число корпоративных университетов с местом регистрации в данном городе



ИСТОЧНИК: ВШЭ НИУ ВШЭ

СРЕДНИЙ ГОДОВОЙ БЮДЖЕТ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

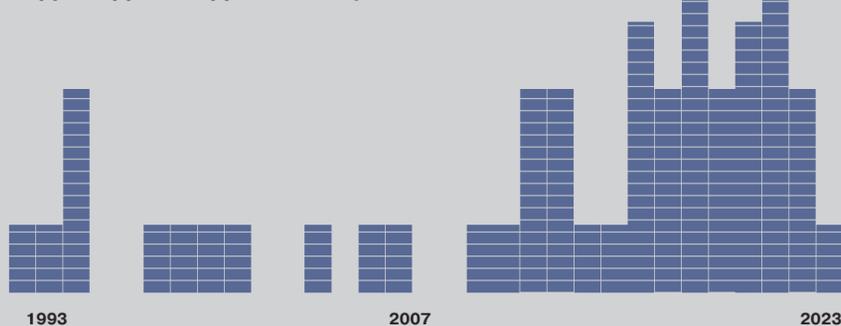


от 2 млн руб. до 2,5 млрд руб. от 0,2% до 3%

СРЕДНЯЯ ЧИСЛЕННОСТЬ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ (ТЫС. ЧЕЛ.)



ГОД СОЗДАНИЯ «ДОГОНЯЮЩЕЕ РАЗВИТИЕ»



КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ

«Корпоративные университеты проектируют будущее промышленности»

Корпоративное образование в РФ продолжает развиваться, несмотря на экономические сложности, с которыми сейчас сталкиваются многие компании. «Ъ» поговорил с замгендиректора по корпоративному развитию и проектной деятельности — членом Управляющей коллегии АО «Трансмашхолдинг» **Наталией Шишлаковой** о том, какие сотрудники сейчас нужны тяжелой промышленности и какие компетенции наиболее востребованы работодателем.



НАТАЛИЯ ШИШЛАКОВА

— практика —

— В последнее время многие российские работодатели жалуются на сложности с набором специалистов. Мы, в частности, довольно много об этом писали, многие эксперты это отмечают, особенно от промышленности. Как ситуация обстоит у вас?

— По многим показателям мы являемся лидерами отрасли машиностроения, этот вопрос нас, конечно, коснулся тоже, но ситуация выглядит не так драматично. Мы постоянно развиваем как присутствие на рынке, так и наши продукты, занимаемся технологическим совершенствованием. У нас сейчас больше 20 производственных площадок, на которых работают в общей сложности 39 тыс. человек. Если мы объединим сервисные и инженеринговые компании, которые занимаются интеллектуальными системами, разработкой техники, в целом в компании работают около 130 тыс. человек. Мы даем сотрудникам уникальную возможность для построения карьеры внутри холдинга. Это касается и выбора профессий, и места работы. У нас распространена практика, когда сотрудник при желании может переехать из одного региона в другой, оставаясь при этом работать на предприятиях нашей компании. Так работает программа «Кадровый резерв». Информация об этих возможностях транслируется внутри компании. Во внешнем контуре для студентов вузов и сузов мы проводим дни открытых дверей на всех наших промпредприятиях. Это привлекает потенциальных сотрудников: так они видят свои перспективы развития и образования в профессии внутри компании. У нас есть тезис, что лучший способ предвидеть будущее — его спроектировать.

— Как вы выстраивали кадровую политику компании, чтобы не иметь сложностей с наймом сотрудников?

— Если говорить про нашу кадровую политику, то мы стремимся развивать каждого нашего сотрудника в соответствии с его профессией, должностью и потенциалом. ТМХ держит высококонкурентные для отрасли зарплаты, у нас есть потенциал для развития карьеры, сильная корпоративная культура, мы заботимся о своих специалистах, поэтому у нас довольно низкая текучесть персонала. Эта забота выражается в разных проектах: спортивных, социальных, внутрикооперационных.

Одно из направлений, ставшее уже традиционным для холдинга, — проект «СпортЛига ТМХ». В течение пяти лет мы регулярно проводим соревнования по основным корпоративным видам спорта для сотрудников и их семей, поддерживаем развитие спортивной жизни в регионах присутствия.

Мы активно продолжаем развивать несколько крупных направлений молодежного движения. В него входят ребята, которые только окончили вуз, сузу и пришли на работу в ТМХ. У них мало опыта, но большое стремление себя проявить. Моло-

дее люди находят себя абсолютно во всех областях: это и производство, и интеллектуальная работа в инженеринге и так далее. Они занимаются популяризацией отрасли, професии, развитием наших индустриальных инициатив, корпоративным волонтерством и другими направлениями. Это хорошая возможность карьерного лифта.

«Поколение Инженер» — еще один знаковый проект, созданный нашими молодыми сотрудниками, которые имеют межкультурную, межрегиональную коммуникацию, работают над самыми различными проектами и инициативами. Они развивают и поддерживают нашу корпоративную культуру промышленников, являются лицом компании. Благодаря такой активной работе по привлечению в компанию молодежи средний возраст сотрудников в ТМХ — 41 год.

— То есть с точки зрения обеспечения потребностей текущих сотрудников у вас все в порядке. Но опять же сейчас довольно много говорят, что компаниям необходимо прогнозировать кадровые потребности на перспективу и работать, можно сказать, на опережение. Как вы относитесь к этой идее?

— Что такое «перспектива» для крупного машиностроения? Чтобы подготовить профессионала, который может работать на наших предприятиях, необходимо вложить в сотрудника около десяти лет. Это достаточно много. Поэтому приходится прогнозировать, анализировать, строить работу с потенциалом наших специалистов, учитывая, что подготовка собственных кадров и наращивание человеческого капитала является для нас приоритетом.

— Это задача вашего Корпоративного университета?

— Мы создали свой собственный Корпоративный университет ТМХ и получили лицензию на осуществление образовательной деятельности по программам профессионального обучения и программам дополнительного профессионального образования.

Наш Корпоративный университет дает возможность профессионалам-промышленникам, людям, обладающим уникальными компетенциями, делиться своими знаниями, опы-

том, а это самое ценное. Таких людей не так много, и они, конечно, востребованы, именно они помогают разрабатывать программы, становятся менторами и наставниками. Именно для того, чтобы перенять их знания, интеллектуальные разработки, к нам приходят учиться люди из различных отраслей и индустрий.

В Корпоративном университете формируются отраслевые лицензированные программы, которые позволяют готовить специалистов и рабочих по единым стандартам. Это не замена техникумов, госуниверситетов и академической среды. Это возможность получить навыки, быстрый трек в определенном промышленном направлении. Это необходимо, поскольку по объективным причинам пятилетняя программа вузов не может успевать за вызовами индустрии. Поэтому именно корпоративные университеты проектируют будущее промышленности.

Если молодые люди серьезно задумываются о своей карьере, они уже на втором-третьем курсах идут работать или учиться в корпоративный университет тех компаний, куда они хотят пойти работать. Так они свои академические знания сразу же укрепляют реальными навыками и стажировками. Кроме того, мы обеспе-

чиваем самым современным оборудованием наши лаборатории и инженерные центры. К сожалению, в технических вузах далеко не всегда испытательные лабораторные и тренировочные базы актуальны современному технологическому укладу. Обучаясь, молодые люди думают, что на заводе их ждет такая же неактуальная техника. Но, приходя на наши предприятия, они видят современное и прогрессивное производство.

В настоящий момент у нас более 200 программ подготовки по рабочим специальностям, проектной деятельности и повышению квалификации руководителей, и мы, безусловно, продолжаем развивать и совершенствовать эту базу, а также работаем в партнерстве с крупными российскими отраслевыми в части специальной подготовки.

У ТМХ шесть региональных образовательных центров, которые работают на ключевых предприятиях холдинга: Демидово, Мытищи, Новочеркасск, Брянск, Тверь, Коломна. В них проходит обучение более 10 тыс. сотрудников ежегодно.

Кроме того, ТМХ сотрудничает с вузами, которые готовят специалистов для отрасли машиностроения и инженеров. Это лидеры отечественного образования, в числе которых и

Московский политехнический университет, и МГТУ им. Н. Э. Баумана, и РУТ (МИИТ), и многие другие профильные региональные вузы. Студенты этих учебных заведений проходят практику на предприятиях холдинга — мы стремимся максимально рано приобщить их к нашим требованиям на производстве.

ТМХ также сам выступает экспертом и разработчиком образовательных программ, следит за тем, чтобы они отвечали современным требованиям развития отрасли. С МГТУ им. Н. Э. Баумана прорабатываем проведение научно-исследовательских разработок. В городах присутствия предприятий холдинга также сотрудничаем с крупнейшими региональными вузами. К примеру, в Новочеркасске, где у нас располагается НЭВЗ, работаем с Южно-Российским государственным политехническим университетом им. М. И. Платова, в Брянске — с Брянским государственным техническим университетом. — Многие отрасли сейчас сталкиваются с необходимостью модернизировать профессиональные стандарты, поскольку производства трансформируются и те компетенции, с которыми студенты выходят из учебных заведений, уже не соответствуют требованиям работодателей. Приходится ли этим заниматься ТМХ?

— Да, такая задача у нас есть — она связана со стратегией развития бизнеса ТМХ. Мы видим себя как компанию, цель которой создание и производство российской высокотехнологичной продукции, создание уникального продукта, и этот процесс будет эффективным только тогда, когда мы будем создавать собственные конкурентные технологии. В течение последних десяти лет мы планируем производство таким образом, чтобы наш подвижной состав использовал исключительно отечественные компоненты по всей линейке техники. Доказательством являются созданные и представленные осенью на крупнейшей отраслевой выставке «РКО//Движение.Экспо» новинки: это локомотив с отечественным двигателем ЗТЭ28, городской электропоезд «Иволга 4.0», маневровый тепловоз ТЭМ23. Поезд метро «Балтиец» разработан специалистами ТМХ в соответствии с техническим заданием Петербургского метрополитена, а впоследствии полностью переведен на отечественные комплектующие.

— Их создание и потребовало формирования новых компетенций?

— Да, транспортное машиностроение в ТМХ на сегодняшний день это более тысячи компетенций. Это золотой запас специалистов, которые способны создавать уникальные технологические решения.

В 2017 году все конструкторские бюро мы объединили в специализированные центры, входящие в состав холдинга. Подразделения «ТМХ Инжиниринг» и «Инжиниринговый центр двигателестроения ТМХ» расположены в десяти городах и насчитывают в общей сложности более 1,3 тыс. сотрудников. Это наша уникальная база — единственная в России школа полного инжиниринга.

Благодаря этому созданию подвижного состава для нас — это не зона риска, наоборот, зона возможностей, потому что мы сами проектируем и обладаем всеми интеллектуальными

правами на производимую технику. Вся конструкторская документация по нашим продуктам принадлежит ТМХ, то есть российскому производителю. Собственные разработки отличают нас от других производителей, в том числе в двигателестроении. Мы стремимся к развитию новых компетенций внутри наших предприятий, чтобы обеспечить технологический суверенитет страны. Таким образом мы обеспечиваем не только устойчивое развитие компании, но и, что особенно важно сейчас, безопасность грузовых и пассажирских перевозок. — Одновременно с этим, насколько я понимаю, вы развиваете у своих сотрудников и мультикомпетенции...

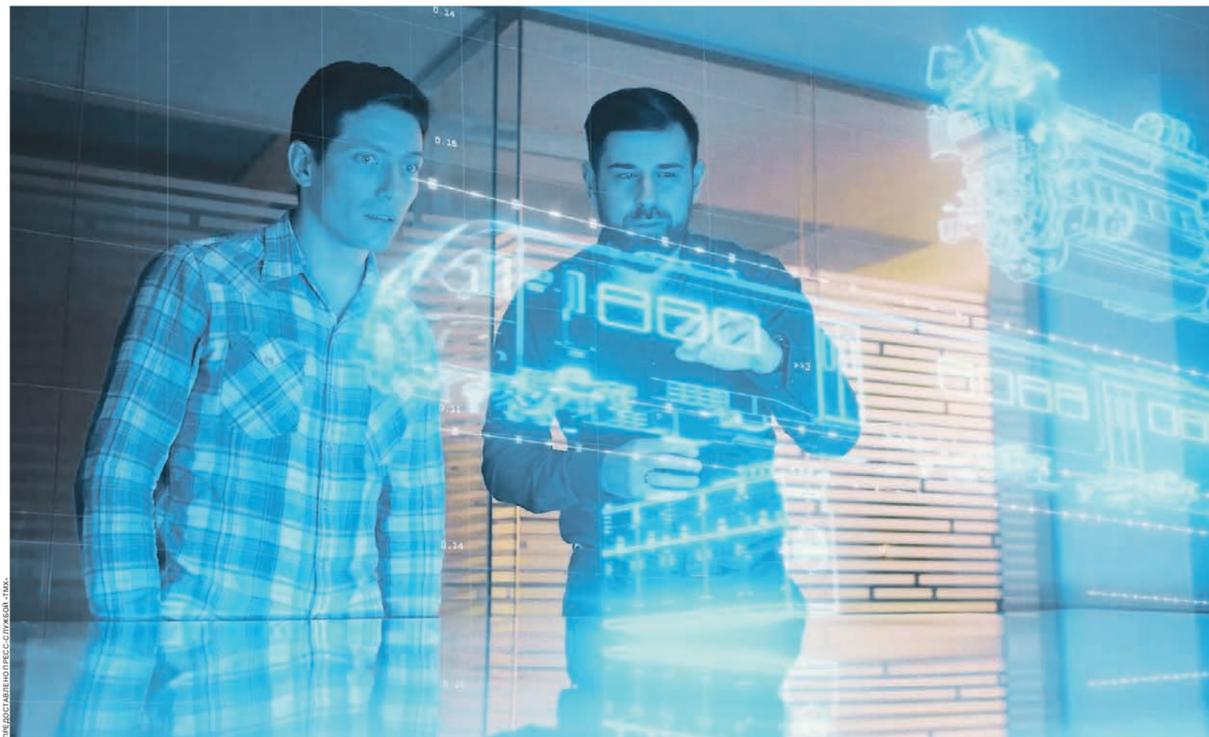
— Это было необходимо, поскольку мы как компания не только работаем с серийным производством, но и постоянно модернизируем наши продукты. И в этой ситуации нам были необходимы специалисты, которые владели бы больше чем одной компетенцией. Мы создали для них специальный трек внутреннего обучения, благодаря которому они могут приобрести, по сути, дополнительную профессию. Это важно еще и потому, что мы разворачиваем производственную систему, которая подразумевает поддержку и развитие эталонных линий. На них один сотрудник в совершенстве владеет несколькими специальностями. С этой новой профессией человеку нетрудно работать в удобном для себя формате, зарабатывать и развиваться.

Люди сейчас довольно мобильны, особенно молодежь, многим хочется чего-то нового для себя, например поработать в одном месте и, получив опыт, попробовать себя на другом предприятии. То есть мультикомпетенции позволяют не только нам как работодателю получать мобильный кадровый резерв, который соответствует нашим потребностям. Новшества, освоенные в процессе обучения, позволяют нашим же сотрудникам всегда чувствовать себя востребованными. Это же счастье, когда ты постоянно чему-то учишься, профессионально развиваешься, строишь свою жизнь и карьеру внутри огромной корпорации.

— Как вы считаете, насколько все эти усилия помогли вам создать сильный бренд работодателя?

— Вы знаете, они вполне реализовались, потому что работать у нас в ТМХ хотят не только россияне. Например, в инженеринге у нас есть парень из Индии, он получил хорошее профильное образование в индийском университете и после этого специально поехал в Хабаровск для получения разрешения на работу. Там начал работать в одной из транспортных компаний. Потом он связался со мной и предложил рассмотреть его кандидатуру, поскольку у него подходящий для нас профиль и даже есть разрешение на работу в России. Мы пригласили его в инженеринг, он параллельно учит русский язык. Я его видела на многих наших выставках, хороший специалист. И, надо сказать, это не единичный случай: сейчас регулярно бывают похожие кейсы, так что мы сейчас делаем для потенциальных сотрудников международную страничку, чтобы они могли не только лично мне написать, а уже попасть в нашу систему рекрутинга и ротации.

Беседовала Елена Иванова



ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ ГАЗЕТЫ «КОММЕРСАНТЪ» («КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ»). | Владимир Желонкин — генеральный директор АО «Коммерсантъ», главный редактор | Сергей Вишневецкий — руководитель фотослужбы | Рекламная служба: Тел. (495) 797-6996, (495) 926-5262 | Владимир Лавицкий — директор «Издательского синдиката» | Анастасия Мануйлова — выпускающий редактор | Кира Васильева — редактор | Сергей Цомык — главный художник | Галина Кожеурова, Екатерина Репях — фоторедакторы | Екатерина Бороудина — корректор | Ограничение: 16+