

Тематическое приложение к газете **Коммерсантъ**

Корпоративные университеты

Среда 24 ноября 2021 №213 (7175 с момента возобновления издания)

kommersant.ru

16

Какие навыки сейчас необходимо развивать у топ-менеджеров

17

Как сами сотрудники относятся к корпоративному обучению



Учение и труд рядом не идут

Многие работодатели по-прежнему жалуются на недостаток необходимых навыков и компетенций у выпускников российских вузов. Несмотря на то что большинство из них много лет проводят в университетах, нанимателям все равно приходится доучивать их непосредственно «на местах». Почему вузам трудно быть гибкими и готовить кадры для изменчивого рынка и можно ли это как-то исправить — разбирался „Ъ“.

— тенденция —

Большой разрыв между знаниями, полученными в университете, и навыками, которые потом от выпускника ждет работодатель, существовал в России всегда. Еще в 2016 году опрос Всероссийского центра изучения общественного мнения показал, что недостаток практических навыков у выпускников российских вузов признают больше половины бывших студентов и абсолютное большинство работодателей (91%). Через четыре года ничего не изменилось. По данным Минобрнауки, 91% работодателей по-прежнему жалуются на недостаток практических навыков, а более 40% российских студентов считают обучение в вузе оторванным от требований рынка труда.

Любопытно, что, несмотря на отсутствие у выпускников специфических знаний, навыков и опыта, серьезных проблем с трудоустройством у них, по крайней мере по формальным признакам, нет. Так, по результатам исследования НИУ ВШЭ за 2017–2019 годы уровень безработицы среди выпускников составляет в среднем 14,4% — это вдвое выше общероссийского значения, но немного ниже среднего по странам ОЭСР. При этом для 70% российских выпускников безработица носит временный характер и в большинстве случаев длится не более шести месяцев. Данные вузов о трудоустройстве выпускников тоже позитивны. Например, через полгода после окончания НИУ ВШЭ работают 94% выпускников, из которых 81% — по специальности. В Московском городском педагогическом университете в 2020 году было трудоустроено 82% выпускников. А по данным Уральского федерального университета (УрФУ), 86% их выпускников находят работу в первый же год после выпуска. По оценке НИУ МЭИ, более 90% выпускников начинают работать по специальности сразу по завершении обучения.

Тем не менее в Минобрнауки признают факт несоответствия образовательных программ требованиям рынка труда. Ранее министр науки и высшего образования Валерий Фальков заявлял в интервью „Ъ“, что университеты мало кому уступают по степени своей консервативности: «Не зря же говорят: выпускники некоторых вузов приходят на производство, а производство уже совершенно другое. Это происходит именно потому, что преподаватели передают только то знание, которое было накоплено в предыдущие годы. Нового знания они не имеют, поэтому готовят студента, как говорят, к уже прошедшей войне» (подробнее см. „Ъ“ от 25 августа).



Стандартизация образования

Основная причина этой консервативности, которая не дает вузам быть гибкими и подстраиваться под требования рынка труда, — стандартизация высшего образования. Все программы в университете должны соответствовать федеральным государственным образовательным стандартам (ФГОС), которые регламентируют их объем, а также кадровые, финансовые и материально-технические условия для их реализации. «Это определенный почасовой план, строгие рамки у программ, — говорит директор Института развития образования НИУ ВШЭ Ирина Абанкина. — Проверки на соответствие стандартам проходят довольно часто, а сами ФГОСы обновляются крайне медленно».

В России всего 18 вузов, которые могут разрабатывать собственные образовательные стандарты. Среди них, например, МГУ, СПбГУ, Государственный морской технический университет, МГТУ имени Баумана, РУДН, МГИМО, РАНХиГС. Кроме того, право на более гибкие учебные программы имеют национальные исследователь-

ские университеты. Впрочем, даже они должны ориентироваться на ФГОСы, хотя могут усилить учебные программы и варьировать количество дисциплин. Частным вузам в этой системе не легче — они тоже зависят от стандартов и других образовательных требований, находясь при этом под более пристальным вниманием государства. С 2014 по 2017 год, например, их количество сократилось более чем в два раза. По мнению руководителя Института проблем образовательной политики «Эврика» Александра Адамского, частные вузы не заточены под потребности рынка труда, а готовят по профессиям, которые пользуются массовым спросом.

По мнению Николая Кульбаки, доцента кафедры политических и общественных коммуникаций Института общественных наук РАНХиГС, вузам важнее соответствовать стандартам, а не рынку труда. При этом внедрить какие-то новые программы практически невозможно. «Я подозреваю, что сейчас в огромном количестве зарубежных вузов идут курсы по экономике, связанной с коронавирусом, —

говорит он. — Мы это включим в лучшем случае лет через десять в качестве каких-то образовательных предметов». Недавно Минобрнауки и Госдума разрешили вузам разрабатывать чуть более гибкие образовательные программы. Предусмотреть возможность выбора студентами направлений подготовки начиная с третьего года обучения ранее поручал и президент РФ Владимир Путин. Но подобные траектории распространены не во всех вузах, при этом они все равно остаются недостаточно подвижными и предусматривают ограниченный перечень дополнительных дисциплин.

Тем не менее возможность при получении образования также сформировать комплект дополнительных образовательных услуг становится все более популярной у студентов, говорит проректор РЭУ имени Плеханова Дмитрий Штычко: «Однако у этого инструмента есть и обратная сторона — студенты не всегда имеют четкое представление о реальных требованиях конкретных работодателей к соискателям».

Корпоративное обучение переболело переменами

— отрасль —

Пандемия коронавируса второй год подряд продолжает влиять на рынок корпоративного обучения как в РФ, так и в других странах. На фоне вынужденной удаленной работы и обострившегося дефицита кадров компании пересматривают свои подходы к образованию сотрудников, однако в условиях «новой нормальности» повышение квалификации персонала им необходимо все больше. „Ъ“ разбирался в трендах в сфере корпоративного обучения и перспективах ее развития.

Согласно отчету Allied Market Research (AMR), к 2027 году глобальный рынок корпоративного обучения достигнет объема \$417,21 млрд, то есть речь идет о среднем росте на 9,4% с 2021 по 2027 год. Прежде всего это объясняется быстро растущим спросом на внутрифирменное обучение в последние годы во многих сферах профессиональной деятельности. С приходом пандемии компании стали все чаще внедрять инновационные и экономически эффективные способы обучения своих сотрудников, увеличивая инвестиции в новейшие технологии и цифровизацию для обеспечения онлайн-обучения. Так, по данным портала Elearning Industry, в 2021 году 56% компаний задались целью переоснастить свои образовательные программы, а 62% предприятий, затронутых изменениями из-за COVID-19, решили увеличить расходы на обучение персонала.

О том, что внимание компаний к системам корпоративного обуче-

ния возрастает, свидетельствуют и данные из ежегодного отчета об обучении персонала LinkedIn — 5th annual Workplace Learning Report. Так, две трети опрошенных специалистов в области L&D сообщили, что регулярно общаются с топ-менеджментом компании по сравнению с чуть более чем третью в начале 2020 года, что говорит о том, что руководители высшего звена стали уделять больше внимания корпоративному обучению, осознавая, насколько важную роль оно играет во времена быстрых перемен и неопределенности. Авторы отчета приводят высказывание гендиректора LinkedIn Райана Рослански, который считает, что «компания будущего — это та, которая включает в себя перемены, обучение и установку на рост». В свою очередь, доля специалистов в области L&D, которые назвали своим главным приоритетом программы повышения квалификации и переподготовки персонала, также выросла — с 44% в 2020 году до 59% в 2021-м.

Сегодня лидером по объему национального рынка корпоративного обучения в мире является Северная Америка: на ее долю приходится до 43% глобального рынка, и в перспективе нескольких следующих лет ее положение не изменится. Тем не менее самые высокие темпы роста (11,1%) продемонстрируют Латинская Америка, Ближний Восток и Африка. В Европе, по прогнозам британской аналитической компании Technavio, рынок корпоративного обучения до 2024 года увеличится на 8%, до \$12,15 млрд.

Если оценивать перспективы развития отдельных секторов рынка

корпоративного образования, то, по данным AMR, сегмент «лицом к лицу», который составил более двух третей от общей доли рынка в 2020 году, сохранит свои лидирующие позиции в течение прогнозируемого периода. Тем не менее ожидается, что в онлайн-сегменте с 2021 по 2027 год будет наблюдаться самый быстрый рост: его среднегодовой показатель составит 16,4%.

Популярность онлайн-образования поддерживается продолжающейся пандемией COVID-19 и введенными из-за нее противозидемическими ограничениями, а также желанием самих соискателей больше работать из дома. Согласно опросам Elearning Industry, 90% работников хотели бы продолжать работать на дому, по крайней мере частично, а почти 50% опрошенных хотят продолжать работать удаленно большую часть времени или на постоянной основе. В результате, как указывает в своем исследовательском отчете «Рынок корпоративного онлайн-обучения — Прогноз и аналитический отчет на 2021–2025 годы» компания Technavio, объем рынка корпоративного онлайн-обучения увеличится на \$37,8 млрд с 2020 по 2025 год. При этом 40% роста рынка будет приходиться на крупнейший рынок корпоративного онлайн-обучения — Азиатско-Тихоокеанский, в частности на Индию и Японию.

По данным AMR, до 2027 года, как и сейчас, наибольшим спросом будут пользоваться программы, сосредоточенные на практических навыках: на них приходится до четверти всего объема рынка корпоративного образования.

Онлайн — учитель мудрых

— технологии —

В ближайшие годы сегмент рынка корпоративного образования, представленный онлайн-обучением, продемонстрирует самые высокие ежегодные темпы прироста. По мере увеличения популярности этого типа обучения компании будут предлагать своим сотрудникам все больше инновационных цифровых образовательных форматов. В их числе — учебные сессии в стиле микролернинга, тренинги с использованием дополненной реальности и лекции через смартфон.

В отличие от компаний других стран, где сегмент корпоративного онлайн-образования активно развивается уже несколько лет, российские предприятия находятся в самом начале пути к массовому переходу на онлайн (подробнее см. материал на этой же странице). «Корпоративные университеты давно создают собственные онлайн-курсы и используют дистанционные технологии, но массовый переход произошел только в 2020-м. Этот год можно сравнить со временем, когда наряду с гужевым транспортом появились первые автомобили и с ними — первые автомобильные гонки. Да, почти все доехали с нужной скоростью, но ведь от этого автомобили не вошли еще в жизнь. А когда вошли? Только когда были построены дороги, когда стало где ездить! Период, который мы пережили, — это именно первые автомобильные гонки. Настоящий переход к дистанционным формам обучения нам еще предстоит», — ранее заявлял ректор корпоративного университета «Газпром нефти» Илья Деметьев.

При этом офлайн-обучение, как полагают специалисты в сфере корпоративного образования, сохранится, но в меньшем объеме. Не исключено, что оно останется прерогативой топ-менеджмента или будет использоваться в качестве поощрительной меры.

Как отмечает американская компания Gamelearn Academy, с приходом пандемии многие компании пришли к пониманию того, насколько важно иметь свою виртуальную обучающую платформу, которая отвечала бы потребностям персонала. Эти платформы должны быть инновационными, способными адаптироваться к меняющимся запросам компаний и совмещать в себе множество функций. Это, к примеру, опция выбора языка обучения, доступ к облачным системам, когда единственное, что нужно учащимся для доступа к обучению, — это подключение к интернету и доступность нескольких устройств, которая позволяет пользователям более гибко решать, где и когда они хотят использовать обучающую платформу. При этом повышенный спрос на IT-инфраструктуру, в свою очередь, вызовет дальнейший рост рынка информационной безопасности и кибербезопасности, отмечает профессор Российского экономического университета имени Плеханова Наталья Казакова.

В то же время управляющий партнер школы иностранных языков ProLexicon Ольга Кимм говорит: несмотря на то что удаленные форматы были и до этого, сам подход к обучению претерпел серьезные изменения: «Большую популярность стал набирать гибкий подход — обучение в любое свободное время, что из-за офисного формата раньше бы-

ло практически невозможно. Тем, кто сам выстраивает свой график работы, это, безусловно, помогло более эффективно выстраивать свое время и избежать чрезмерной загрузки. В пандемию, например, уроки английского с постоянной менторской поддержкой круглосуточно стали наиболее востребованными из-за высвобождающегося времени на остальные задачи».

Впрочем, концепция «учить всегда, учить везде» не могла бы существовать без мобильных технологий. Уже сейчас на мобильные устройства приходится около половины всего интернет-трафика, и большинство компаний понимают, что за адаптацией образовательных программ под экран смартфона — будущее. Кроме того, именно в этот формат проще привнести элементы геймификации, полагают эксперты. Геймификация может выражаться как в зарабатывании виртуальных очков, закрытии колец активности по аналогии с фитнес-браслетами, так и в прохождении тестов, викторин или даже специально созданных игр.

«Популярность геймификации связана с работой подсознания, — говорит Наталья Дыбина, бизнес-тренер лектория «Малый бизнес Москвы», руководитель агентства 1MassEffect Agency. — В ней объединяется работа через критерий „интересно“, что является лучшей мотивацией для любого „внутреннего ребенка“ и встряской мозга от рутины, то есть способствует лучшему запоминанию. Если человеку интересно, то он сам будет искать дополнительные материалы, экспертов и другими способами углублять свои знания, что, безусловно, хорошо для профессиональных качеств».

корпоративные университеты

«Внутренняя система обучения позволяет повысить лояльность и вовлеченность сотрудников»

Все больше компаний используют собственные системы корпоративного обучения не только для того, чтобы дать своим сотрудникам новые навыки, но и решить различные HR-задачи. „Ъ“ поговорил с партнером, руководителем группы по оказанию услуг в области управления персоналом и изменениями КПМГ **Александром Забузовым** о том, как обучение в компании помогает повысить лояльность к бренду работодателя и мотивировать сотрудников работать более эффективно.

— **взгляд** —

— По оценкам ряда экспертов, вопросы корпоративного обучения в компаниях решаются более эффективно, если относятся к ведению департамента HR. Как, на ваш взгляд, подразделения HR и корпоративного обучения должны соотноситься между собой? — Я согласен с таким мнением. Разумным видится такая организация этого процесса, при которой корпоративный университет или система обучения являются составной частью департамента управления персоналом. При такой интеграции многие вопросы решаются более эффективно. Например, так проще понять, кого и чему учить, проще мобилизовать сотрудников на какое-то мероприятие, не дублируя средства мобилизации департамента обучения персонала и департамента HR. Также оптимизируются и вопросы внутренней коммуникации. — **Какие возможности по распространению своих ценностей среди сотрудников получают компа-**

нии, которые строят собственную систему корпоративного обучения?

— Специалисты по организации корпоративного обучения непосредственно общаются с большим количеством сотрудников разных должностей и из разных подразделений. Это может быть большим подспорьем, когда нужно передать какое-то простое, но важное сообщение для всех сотрудников или для их отдельных категорий. Например, компания внедряет общий центр обслуживания и понимает, что из бухгалтеров и закупщиков в существующих описках никого не останется. С помощью системы корпоративного обучения до них можно донести сообщение: компания о вас позаботится, не уходите с работы раньше времени.

— **Как наличие у компании системы корпоративного обучения может повлиять на ее бренд как работодателя?**

— В плане влияния на этот аспект система корпоративного обучения делает две вещи. С одной стороны, по-



ПРЕДСТАВИТЕЛЬ КРМГ

могают донести до сотрудников единую концепцию этого бренда. С другой — вырастить из сотрудников так называемых чемпионов, послы или амбассадоров бренда, то есть носителей той самой идеологии, которую они будут распространять не только внутри организации, но и вовне.

— **Как компании могут с помощью корпоративного обучения повысить лояльность своих сотрудников и увеличить срок их работы на предприятии?**

— Во-первых, как я говорил ранее, система корпоративного обучения может воспитать в сотрудниках причастность к бренду, торговым маркам, образу работодателя. Во-вторых, система корпоративного обучения — это возможность для сотрудников получать разнообразные знания и развиваться как в области

своих профессиональных интересов, так и за их пределами. Кроме того, как правило, эта возможность является высококачественной и абсолютно бесплатной. Если компания хочет, чтобы в ней работали высокоэффективные сотрудники, которые развиваются и растут, то она будет организовывать достаточно обучающих программ и тренингов, чтобы люди впитывали новые знания и навыки. Пример такого подхода — аудиторско-консалтинговые компании из «большой четверки». С помощью своих систем обучения мы даем сотрудникам такие знания и навыки, которые они нигде в индустрии не получат, а если и получат, то им придется за это либо заплатить свои деньги, либо доказывать работодателю необходимость прохождения тренинга. Поэтому вы-

тренняя система обучения естественным образом позволяет повысить лояльность и вовлеченность сотрудников.

Третья составляющая касается прежде всего крупных компаний, где система корпоративного обучения может использоваться для создания карьерных лестниц. Например, одна из крупных металлургических компаний запустила совместную программу с одной из бизнес-школ. Рядовые сотрудники на уровне начальников отдела и мастеров с потенциалом проходили достаточно жесткую систему отбора, получали возможность обучения по программам EMBA, и в результате — новые карьерные возможности как с точки зрения их функционала, так и с точки зрения корпоративного развития.

Когда сотрудник знает, что в компании есть подобная система и что он может стать молодым специалистом, в которого будут вкладывать деньги и предоставлять ему карьерные возможности, то он будет стремиться продолжать работать в такой организации. Это, кстати, еще один аргумент в пользу того, чтобы корпоративное обучение находилось в ведении HR, то есть там же, где и находятся вопросы карьерного развития.

— **Как корпоративное обучение может сказаться на мотивации и вовлеченности персонала, если не брать в расчет непосредственное улучшение их рабочих навыков?**

— Корпоративное обучение влияет на мотивацию и вовлеченность именно потому, что люди, с одной стороны, понимают, что компания вкладывает в них деньги, а с другой — осознают, что они приобретают

знания, за которые в противном случае им придется платить на рынке. Также важна и возможность продвижения по карьерной лестнице, о которой я упоминал ранее.

Причем это важно не только для рядовых работников, но и для экспертов и управленцев. Когда их обучают лучшие специалисты в отрасли, то это тоже имеет свое нематериальное значение с точки зрения вовлеченности. Я с этим сталкивался в авиационной отрасли, в металлургии, в горной добыче: практически везде, где используются сложные технологии, возможность научиться этому у лучших мировых или российских специалистов дорогого стоит. И, естественно, ценится работниками.

— **Как сегодня в связи с удаленкой и нестабильной экономической ситуацией должен меняться подход к корпоративному обучению с точки зрения бренда работодателя и поддержания лояльности персонала?**

— Подход к корпоративному обучению должен, точно так же, как и рабочая среда, становиться более гибким или гибридным. В первую очередь компании должны дать возможность сотрудникам заниматься обучением не только в рабочее время и на рабочем месте, но и за их пределами, дистанционно. Еще один фактор трансформации — это цифровизация, а точнее, повышение уровня вовлеченности сотрудников в процесс корпоративного обучения через специальные порталы или приложения. Их использование помогает экономить ресурс тренеров и организаторов.

Интервью взяла Анастасия Мануйлова

Онлайн — учитель мудрых

— **технологии** —

Мобильный формат также удобен и для еще одного глобального тренда — микрообучения (micro learning), когда курс делится на короткие, но завершённые и информационно насыщенные отрезки, которые перемежаются тестами и вопросами для самопроверки. Такой подход позволяет лучше вписать образование в рабочий режим сотрудников, а также осваивать навыки по очереди, а не одновременно, то есть проще и более эффективно. Да и сама информация так усваивается лучше, комментирует Наталья Дыбина: «Наш мозг устроен так, что монотонные процессы без переключения ему воспринимать сложно, он устает, и уровень усваивания знаний резко снижается. Даже если взять стандартные академические пары — 90 минут, к 40-й минуте концентрация внимания падает».

Компании, в которых применяется микрообучение, добавляют, что важно связать модули между собой. «Если провести аналогию между корпоративным обучением и кинематографией, то раньше мы создавали полный метр, потом перешли к короткометражкам, а сейчас создаем полноценные сериалы, — говорит руководитель корпоративного университета компании СИ-БУР Марина Деревлева. — Причем мы пытаемся в эти сериалы встроить интерактив. Наша задача — максимально погрузить и замотивировать участника, приблизить то, что мы даем в рамках программ, к его реальной жизни, не давать лишнего, а давать только то, что реально



ИРИНА КУЗНЕЦОВА

нужно. Это такой пролонгированный трек в рамках программы, которая постоянно дополняется новыми элементами. Это и про осознанность, и про глубину, и про скорость в том числе». «Сотрудники довольно перегружены работой, и обычно у них есть только 20 минут в неделю, чтобы выделить их на обучение. Поэтому вместо того, чтобы создавать двух-трехчасовые курсы, требующие перелистывания страниц и медленного видео или анимации, нам нужно предлагать обучение по запросу и рекомендуемый контент по мере необходимости», — говорит ведущий американский аналитик в области управления персоналом, талантов, лидерства и HR-технологий Джош Берсин.

Другим новым образовательным инструментом можно назвать симуляторы. Только, в отличие от игр, основная цель симуляторов — не

развлечь человека, а поместить его в опасные условия, не подвергая опасности. Будь то симулятор операционной, кабины пилота или даже просто встреча с разгневанным клиентом. Причем для последнего случая вовсе не обязательно создавать дорогостоящие симуляторы — многие компании обходятся чат-ботами.

«Рольевые игры позволяют попробовать себя в каком-то формате, увидеть сильные и слабые точки у каждого участника, — говорит Наталья Дыбина. — Например, сотрудник давно претендует на топовую позицию, но в условиях симулятора внезапно осознает, что на нем огромная ответственность, которую не перевесит ни престиж, ни зарплата. Поэтому можно выделить, какие у человека точки роста, над чем надо поработать. Через это улучшатся его внутренние состоя-

ние, его жизнь, карьерные и персональные возможности».

Разновидностью симуляторов можно считать использование технологий виртуальной и дополненной реальности (VR и AR). Например, электромеханики РЖД виртуально учатся ремонтировать станочный электропривод, а стажеры «Газпром нефти» могут проехать в кабине бензовоза, рассмотреть узлы перевалки топлива с высоты или спрятанные под землей коммуникации АЗС. Впрочем, пока этот тренд не развернулся в полную силу — это связано с дороговизной VR-шлемов и создания программного обеспечения.

Интересно также, что пандемия повлияла на всех участников образовательного процесса. Не только у работодателей изменились требования к компетенциям сотрудников и способам обучения, но и у самих работников. За время локдаунов все больше людей попробовали доступный цифровой образовательный контент высокого качества от бесплатных курсов до лекций TED. Как рассказала руководитель отдела по обучению и развитию персонала Gedeon Richter Russia Алла Великанова, требование к качеству контента, который выдает обучающая среда, серьезно возросло. «Это неплотно — люди стали в хорошем смысле избалованы и предъявляют определенные требования к тому, что мы им даем и в каком формате. Но нашу нынешнюю работу стали сравнивать даже не с той же работой в офлайне, а с тем, что давно и профессионально делается в онлайн-среде», — резюмировала эксперт.

Елена Иванова

Корпоративное обучение переболело переменами

— **отрасль** —

Спрос на них не удивителен — сейчас глобальный рынок труда переживает трансформацию рабочих мест, вызванную распространением новых технологий. Согласно прогнозу Всемирного экономического форума, в ближайшие четыре года с рынка труда будет вытеснено 85 млн рабочих мест и создано 97 млн новых, что потребует от специалистов совершенно новых навыков. В их числе — умение работать с цифровыми технологиями. И именно таких соискателей сейчас не хватает мировой экономике. Так, летом текущего года ведущие IT-компании в Великобритании обратились к правительству с призывом ускорить подготовку цифровых кадров в национальной системе образования — без этого экономика страны будет терять до £2 млрд ежегодно.

В то же время, как свидетельствует отчет AMR, самые высокие темпы прироста (+11%), как ожидается, продемонстрирует сегмент обучения коммуникативным навыкам. Одновременно с этим, как следует из отчета LinkedIn, 53% опрошенных в ходе исследования специалистов в области L&D придали наибольшее значение программам в области лидерства и управления, а 33% — виртуальной адаптации.

Как следует из совместного исследования подразделения консалтинговой компании KPMG — KPMG Academy Russia, компании CROC Education solutions и нетворкинг-платформы Digital Leader, развитие российского рынка корпоративного обучения и развития в целом соответствовало мировым трендам. Так, более 80% опрошенных компаний уже дают большую часть образовательного контента своим сотрудникам в формате e-learning. Практически все, как отмечают авторы исследования, ожидают дальнейшего проникновения онлайн-форматов и развития инструментов, позволяющих улучшать результативность онлайн-обучения. При этом, указано в отчете, почти все эксперты отмечают, что онлайн не так эффективен, как офлайн, однако это, по их мнению, является следствием недостаточного уровня развития решений для измерения эффективности обучения, мониторинга успехов сотрудников или взаимодействия сотрудников друг с другом. Особые надежды на развитие e-learning возлагают в ритейле: сразу несколько представителей этой отрасли в ближайшие годы планируют полностью перевести обуче-

ние массового персонала на онлайн. Основная причина — достигаемая массовость и снижение издержек на обучение до десяти раз. В то же время перспективы тотального перевода на онлайн-обучение сотрудников офисов не так очевидны — в этом уверено более 90% экспертов. Вероятнее всего, онлайн-форматы будут использоваться для предоставления базовой теоретической информации по теме и его доля в общем объеме обучения будет варьироваться от 60% до 90%.

Распространение онлайн-образования, в свою очередь, приводит к росту популярности малых учебных форматов: более 80% экспертов в ходе опроса KPMG в числе ключевых трендов выделили сокращение длительности занятий. Это объясняется тем, что в процессе онлайн-обучения сотрудникам трудно сконцентрироваться на контенте в течение длительного времени. Сегодня компании уверенно используют контент и курсы, длительность занятий в которых составляет 20–30 минут. В обучение длительностью 10–20 минут и микрообучение тоже верят, но пока внедряют осторожно.

За последний год изменился не только формат, но и контент образовательных программ предприятий. Компании создают гораздо больше курсов, направленных на развитие «мягких» навыков, например компетенций в области управления распределенными командами, личной эффективностью, стресс-менеджмента, well-being и ментального здоровья. Как отмечают авторы исследования, практически половина экспертов выделяет в качестве ключевой точки роста обучение именно «мягким» навыкам.

С точки зрения затрат на обучение сотрудников, как отмечает директор Академии PwC Надежда Волкова, сейчас лидирует IT-сектор. Это связано с цифровой трансформацией экономики и высокой востребованностью IT-специалистов на рынке — менеджеры по управлению персоналом рассматривают обучение как способ дополнительной мотивации и удержания сотрудников. Кроме того, «чтобы быть успешными и обеспечить успех растущему бизнесу, эти специалисты должны обладать не только знаниями об информационных технологиях, но и управленческими инструментами, коммуникативными навыками, лидерскими компетенциями», — говорит Надежда Волкова.

Фемиди Селимова, Анастасия Мануйлова

«ПРИСУТСТВОВАТЬ» В ОНЛАЙН-СРЕДЕ

Обучение в привычном для всех формате «лицом к лицу» значительно отличается от дистанционного обучения. Если в первом случае участники образовательного процесса могут полноценно общаться между собой посредством вербальных и невербальных средств речевой коммуникации, то при онлайн-обучении такой тип общения невозможен, поскольку они не находятся в едином физическом пространстве. Согласно теории социального присутствия, определяющую роль при создании эффективной виртуальной среды обучения играет именно социальное присутствие, или «нахождение там».

Хотя этот тезис известен довольно давно, однако с приходом пандемии его важность возросла еще больше. Социальное присутствие определяет социальный характер обучения и предлагает различные рамки и модели для онлайн-преподавателей. Таков вывод статьи Кристи Родс и Стивена Шмидта из Общественного исследовательского университета Восточной Каролины в Гринвилле, Северная Каролина, опубликованной в журнале Wiley.

Стоит отметить, что сама теория социального присутствия была разработана в 1976 году социальными психологами Джоном Шортом, Эндерином Уильямсом и Брюсом

Кристи для объяснения того, как различные средства телекоммуникации влияют на процесс общения. Социальное присутствие определяется как качество или состояние присутствия между двумя или более коммуникаторами, использующими определенный метод коммуникации. Согласно этому термину, «средства коммуникации различаются способностью передавать физиологическое восприятие физического присутствия других людей из-за их различной способности передавать визуальные и вербальные сигналы (например, физическое расстояние, взгляд, поза, выражение лица, интонации голоса и т. д.)». Социальное присутствие измеряется способностью проецировать физическое и эмоциональное присутствие и испытывать его у других участников коммуникации во взаимодействии.

Со временем онлайн-педагога обнаружили, что социальное присутствие является важным фактором виртуального образовательного процесса, поскольку оно положительно влияет на климат, в котором происходит обучение. В ходе исследований о социальном присутствии в онлайн-обучении была разработана Модель социального присутствия (SPM) для «поощрения развития социального присутствия в онлайн-среде как средства

улучшения общего опыта обучения, включая разработку лучших практик и методов для преподавателей». Социальное присутствие здесь рассматривается как элемент, который связывает «преподавателя, студентов, нормы, академический контент, систему управления обучением, средства массовой коммуникации, стратегии обучения и результаты», а не просто как дополнительный элемент создания эффективной среды обучения. В своей статье Кристи Родс и Стивен Шмидт отмечают, что SPM делит социальное присутствие на пять элементов: эмоциональная ассоциация, сплоченность сообщества, участие преподавателя, интенсивность взаимодействия, знания и опыт. Уделяя внимание этим пяти элементам, онлайн-преподаватели могут создавать привлекательные и эффективные условия обучения.

Итак, «аффективная ассоциация» относится к «эмоциональной связи», которую учащиеся испытывают к курсу или программе. Было установлено, что эмоциональная связь способствует более тесному взаимодействию с учебным содержанием и материалами, тем самым способствуя академическому успеху. Онлайн-преподаватели должны осознавать необходимость установления и распространения в классе норм выражения эмоций.

«Сплоченность сообщества» — это чувство общности, создаваемое в онлайн-среде. Оно играет важную роль в том, насколько свободно учащиеся обмениваются информацией друг с другом. Сильная сплоченность сообщества отражает общее чувство принадлежности к «целому», а не к отдельным учащимся во время онлайн-занятий. «Участие преподавателя» учитывает множество способов, которыми онлайн-педагог демонстрирует связь с учащимися и материалом. Создание и моделирование взаимосвязанных отношений являются важными аспектами этого элемента.

«Интенсивность взаимодействия» описывает степень, в которой все члены учебного сообщества взаимодействуют друг с другом. Ключом к использованию этого элемента является понимание того, что оптимальный уровень взаимодействия зависит от учебной деятельности и окружающей среды.

Наконец, пятый элемент SPM «Знания и опыт» служит признанием того, что учащиеся приносят богатство знаний и предшествующий опыт в онлайн-аудиторию. Когда обучающиеся чувствуют себя комфортно, делясь ими с сокурсниками, то наблюдается повышенная степень социального присутствия.

корпоративные университеты

Учение и труд рядом не идут

— тенденция —

Еще одна причина связана с тем, что далеко не все преподаватели вузов сами знают, каковы сейчас запросы у рынка труда. «Во всем мире в университетах преподают кадровые педагоги, которые параллельно занимаются наукой, но, как правило, имеют ограниченный опыт неакадемической деятельности и небольшой круг неакадемических знакомств», — говорит Михаил Соколов, профессор факультета социологии Европейского университета в Санкт-Петербурге. — Им в массе своей интересны научные проблемы и не очень интересны практические. Интересоваться, чего там хочет рынок, — это потеря времени, их собственные карьеры зависят совершенно от других факторов, не от того, довольны ли работодатели их учениками». Помимо этого проблема в России усугубляется высокими преподавательскими нагрузками, которые еще и выросли в последние годы. «С учетом проверок работ, всевозможной формальной отчетности и прочего просто не остается времени для обновления курсов, не говоря уже о том, чтобы подстраивать их под текущие запросы работодателей», — говорит господин Соколов.

В результате два рынка — образовательный и труда — никак не связаны между собой. «Между этими рынками нет активного обмена информацией, нет ситуаций, когда программа, которая не котируется на рынке труда, быстро становится непопулярной в образовательной среде», — говорит Николай Кульбака. Впрочем, в НИЯУ МИФИ считают, что компании сами не имеют развернутых планов привлечения кадров и плохо прогнозируют, какие именно компетенции будут необходимы выпускникам через восемь лет для успешной работы на предприятии.

«Нет ничего практичнее хорошей теории»

Особенно остро проблема несоответствия образования и требований рынка труда стоит сейчас, когда за срок обучения студента в университете рынок труда успевает измениться радикально, а часть преподаваемых знаний — попросту устареть. Особенно это актуально для программ, связанных с IT-технологиями и цифровизацией. Глубина технологических изменений растет с такой скоростью, что за четыре года технологический стек меняется более чем на 70%, считают в «Росатоме».

Помимо того что рынок труда постоянно меняется, по мнению проректора РЭУ имени Плеханова Дмитрия Штыхно, существующие в мире системы высшего образования в принципе не могут подготовить универсального специалиста. Даже внутри одной и той же отрасли у компаний существуют достаточно разные технологии работы, а соответственно, и требования к сотрудникам. «Не стоит также забывать, что человек не остается постоянно в одном сегменте рынка труда: он может перемещаться географически, может переходить из отрасли в отрасль, с поиска позиций одного уровня на поиск позиций другого уровня», — добавляет он. «Всегда будет некоторый зазор, который потребует доводки молодого специалиста к той компании, куда он придет работать», — считает директор Центра экономики непрерывного образования Института прикладных экономических исследований РАНХиГС Татьяна Клячко. — Но работодатель, для которого это дополнительные затраты, хотелось бы заполнить выпускника вуза, который бы сразу все знал и умел. Именно поэтому мы часто видим в объявлениях о найме, что требуется молодой специалист не старше 22 лет с опытом работы не менее 5 лет».

Значительная доля выпускников работает не по специальности — смена профессии становится объективной необходимостью, напоминает вице-президент Российской академии образования Михаил Стриханов. Потому что многие вузы и считают, что гораздо важнее сформировать у студентов широкий кругозор и интеллектуальный аппарат, а также исследовательские навыки. «От университета ждут, что он даст кругозор и глубину мышления, умение видеть связи между очень разнообразными явлениями и тенденциями, быстро реагировать на новые вызовы», — рассказывает проректор по учебной работе МВШСЭН Евгений Миронов (Шанинка). С ним соглашается Татьяна Клячко, которая указывает, что молодым людям придется доучиваться и переучиваться за свою жизнь довольно часто, если речь не идет о простой, рутинной работе. «Но если работодателю нужен специалист, способный на это, ему следует принять на работу выпускника вуза с хорошим фундаментальным образованием. Нет ничего практичнее хорошей теории!»

Как получить опыт во время учебы

Теория теорией, но, по данным исследования Минтруда 2017 года, более 70% выпускников российских вузов вынуждены доучиваться на рабочем месте. Программа обучения в вузах не дает возможности погрузиться в реальность рынка и изучить специфику работы в конкретной сфере, считает директор по персоналу компании «Ингосстрах» Виктория Невская: «У выпускников хорошая теоретическая база, но они не понимают, как работает бизнес». Это подтверждают и данные исследования 2019 года сервиса по поиску работы Superjob: более 80% выпускников российских вузов сталкивались с проблемами при трудоустройстве после окончания учебы из-за отсутствия опыта.

Самый простой способ это исправить — организовать студентам возможность пройти практику в компании, в которой те хотели бы в будущем работать. Например, СПбГУ заключил более 1,6 тыс. договоров с предприятиями, где студенты могут научиться практическим навыкам. В документах предусмотрен пункт о том, что при наличии вакансий партнер предоставляет возможность трудоустройства выпускникам, прошедшим производственную или научно-исследовательскую практику и получившим положительные отзывы об их работе. Кроме того, для повышения конкурентоспособности выпускников на рынке труда информация о местах проведения практики с 2016 года включена в дипломы выпускников СПбГУ.

Работодатели часто сами заинтересованы в том, чтобы дать возможность студентам получить практические навыки. Например, «Росатом» каждый год принимает на практику и стажировки более 4 тыс. студентов вузов и колледжей. Ежегодно в «Сбере» проходят стажировки более 500 студентов со всей России, а каждый второй стажер переходит в штат банка и остается работать, уверяют в компании.

Впрочем, и в такой форме взаимодействия вузов и бизнеса пока есть недочеты. Практика до сих пор не является обязательной во всех российских вузах, а где-то является формальностью. Поскольку довольно часто такая форма взаимодействия предприятий и студентов не оплачивается, молодые люди нередко пытаются устроиться на практику там, где больших усилий не требуется, чтобы найти на лето какую-то подработку «посидевшее».

Еще один способ — создание в вузе в рамках образовательных программ специализированных учебных модулей, которые разработаны и реализуются совместно с работодателями. В таком случае в дополнение к диплому выпускники получают сертификаты компаний о прохождении курсов или модулей, что также увеличивает ценность таких выпускников на рынке труда, говорит Дмитрий Штыхно. «Многие крупные компании просят подключать их к учебному процессу еще на втором курсе — до того, как студенты выбрали узкую профессиональную специализацию, чтобы показать студентам карьерные возможности и направить их

образовательную траекторию», — рассказывает он. — Также в рамках сотрудничества с крупными компаниями, например SAP, два раза в год студенты имеют возможность принять участие в специальных программах обучения, на которые приглашаются крупные индустриальные партнеры, рассказывающие о реальных кейсах и готовые принять к себе на стажировку лучших студентов».

Совместные образовательные программы с компаниями сегодня действительно довольно распространены. У «Яндекса», например, есть свои программы в девяти российских вузах — ежегодно на них поступает около 1,5 тыс. абитуриентов. У «Сбера» 66 совместных образовательных программ в 44 вузах страны, большинство из них ориентированы на подготовку «цифровых талантов» (ИТ, DataScience и кибербезопасность). «Во время обучения студенты знакомятся с реальными проектами от преподавателей — сотрудников компании и решают реальные задачи во время стажировок», — уверяет Андрей Очеретный, исполнительный директор, руководитель Дирекции академических партнерств «Сбера».

В СПбГУ считают, что практически все образовательные программы высшего образования создаются в партнерстве с ведущими российскими и зарубежными организациями (вуз может разрабатывать свои образовательные стандарты). По словам первого проректора по учебной работе СПбГУ Марины Лавриковой, работодатели еще на этапе отбора формируют требования к абитуриентам, являются членами кадровых комиссий,

помогают вести выпускные квалификационные работы и участвуют в работе государственной экзаменационной комиссии. Вдобавок компании отправляют средства на развитие каких-то конкретных образовательных программ и стипендию для тех, кто на ней учится.

Чтобы обеспечить себя необходимым количеством кадров с качественной подготовкой, некоторые компании идут еще дальше. Например, «Росатом» создал Консорциум опорных вузов, который действует еще с 2011 года. В него входят 18 университетов, с ними корпорация совместно прорабатывает требуемые объемы подготовки «ядерных» выпускников для установления контрольных цифр приема на обучение за счет средств федерального бюджета. В НИЯУ МИФИ «Б» сообщили, что у вуза есть «развернутый заказ от ГК «Росатом» на специалистов» до 2030 года: «Образовательные программы, по которым готовятся кадры для ГК «Росатом», проходят обсуждение и экспертную поддержку отрасли на этапе проектирования, реализуются при участии специалистов с предприятий».

Базовые кафедры с компаниями

Еще более тесной формой сотрудничества университетов с компаниями являются базовые кафедры. На них делают ставку большинство технических вузов. Однако само понятие «базовая кафедра» нигде не закреплено, поэтому форматы их реализации могут существенно различаться в разных вузах. Принято считать, что это некая площадка, созданная на базе ву-

за или компании, где готовят студентов с привлечением значительных ресурсов конкретного работодателя.

Создателем такого формата считают Московский физико-технический институт (МФТИ) — там подобные кафедры существуют еще с советских времен, в то время как во всех остальных вузах они начали появляться преимущественно в последние десять лет. Знаменитая «система Физтеха» действует в вузе и сегодня, рассказывает директор Физтех-школы прикладной математики и информатики МФТИ Андрей Райгородский. Начиная с третьего-четвертого курсов студенты начинают работать над реальными проектами, которые ведутся в научных лабораториях МФТИ и на базовых кафедрах. «Именно данный подход позволяет избежать разрыва между программами вузов и реальными запросами рынка труда», — отмечает он. Заказчиками МФТИ выступают как крупнейшие государственные корпорации, так и наиболее значимые игроки IT-индустрии, среди которых «Яндекс», ABBYY, 1С.

У «Росатома» более 50 кафедр в различных вузах, среди которых УрФУ, НГТУ имени Алексеева, МГТУ имени Баумана, ННГУ имени Лобачевского. Например, на базе Института физико-технических интеллектуальных систем НИЯУ МИФИ готовят инженеров, технологов и инженеров-программистов для Всероссийского научно-исследовательского института автоматики им. Н. Л. Духова. Студенты еженедельно проходят стажировку в ВНИИА с четвертого курса бакалавриата и до окончания магистратуры, рассказали в «Росатоме».

В РГУ нефти и газа имени Губкина есть два вида базовых кафедр — с академическими институтами, которые решают задачи фундаментальной подготовки, и совместные кафедры с компаниями, например пять с ПАО «Газпром», три с ПАО ЛУКОЙЛ, две с ПАО «Роснефть» и другими компаниями. Возможность поступить на них есть у всех желающих. «Они как раз дают специализированное образование по ряду направлений, которые реализуются не только в интересах той компании, с которой создана базовая кафедра, но также в интересах всего отраслевого рынка труда», — рассказывает ректор вуза Виктор Мартынов. Однако, говорит он, создавать подобные кафедры трудно, поскольку занятия на них проводят действующие специалисты нефтегазовых компаний, под занятием которых надо подстраивать график.

Впрочем, это далеко не единственная проблема. Директор Института развития образования НИУ ВШЭ Ирина Абланкина обращает внимание, что на базовых кафедрах не урегулирован вопрос трудовых отношений: «Как правило, на них работают сотрудники самого предприятия, но для того чтобы они могли работать со студентами, становятся руководителями дипломных работ, они должны иметь хотя бы должность доцента, быть кандидатами наук как минимум. Конечно, у них такого нет». Эти требования содержались долгое время в профстандарте преподавателя высшей школы. Однако в Минобрнауки утверждают, что в новых стандартах «сняты барьеры на привлечение практиков к преподаванию», а также нет жесткого требования к наличию ученых степеней.

Кроме того, подобных кафедр в России все еще не очень много. При этом стимулов для создания подобного сотрудничества со стороны государства нет. Частным вузам и во все практически невозможно создать базовые кафедры с государственными предприятиями и предприятиями с государственным участием, сетует ректор Российского нового университета Владимир Зернов: «Нахождение фактически иностранной организации на территории, например, предприятия военного-промышленного комплекса требует согласования с огромным числом инстанций».

Впрочем, базовые кафедры не являются приоритетным направлением для многих работодателей. «Чаще всего они создаются компаниями, которые работают в очень узком сегменте рынка и испытывают острый дефицит квалифицированных кадров, из-за чего готовы сами их обучать», — говорят в ВТБ. Поэтому банк сделал ставку на стажировки и свои собственные курсы для студентов и недавних выпускников.

Университетское образование и навыки, которые можно получить у работодателя, не противостоят друг другу, они должны дополнять друг друга, считает Евгений Миронов: «Возникают новые профессии, умирают старые, внутри старых профессий возникают новые задачи. Где-то на них хорошо отвечают университеты, где-то на них отвечают лучше корпоративные университеты, а где-то нужны просто краткосрочные тренинги».

Анна Васильева

МНЕНИЕ

ЕЛЕНА МУХТЯРОВА, замглавы Минтруда, — о том, как в РФ формируется рынок труда нового соискателя:

Российский рынок труда — достаточно консервативный — сегодня активно перестраивается. Самый показательный пример — ситуация с зарплатами платили в 2020 году. Рынок труда впервые, несмотря на сокращение численности занятых, удер- живал планку зарплат и даже наращивал их. Так ведет себя рынок соискателя. В предстоящие десятилетия будет обостряться конкуренция за высококвалифицированные молодые кадры. Но одновременно работодатели и работники столкнутся с необходимостью переобучения и повышения квалификации. Это станет неотъемлемым условием успешной карьеры, а в ряде случаев — сохранения занятости в целом.

Во многом формирование рынка соискателя связано с демографическим фактором. Согласно среднему варианту прогноза Росстата, в течение следующих 10 лет постепенно 40-летний рубеж будут переступать люди, относящиеся к относительно многочисленному поколению родившихся во второй половине 80-х годов прошлого века, а на рынок труда начинает выходить малочисленное поколение конца 1990-х — начала 2000-х.

Вектор на рынок соискателя не изменит и цифровизация. Роботы и цифра, вытесняя человека из рутинных операций, как это ни парадоксально, создают новые рабочие места. Растет кастомизация услуг и производства. Цифровизация сервисов приводит к повышению их доступности и спроса. Яркие примеры — такси, доставка, e-commerce. Скептики, которые прогнозировали на старте e-commerce сокращения в ритейле, едва ли предполагали столь существенный рост спроса на сотрудников в доставке.

И, наконец, третий тренд — трудовые установки. Увеличивается число вовлеченных в разные уровни образования молодых людей. Молодые работники в большей степени настроены на смену вектора профессионального развития. Они готовы менять профессию, место жительства, форму занятости. Современная молодежь



ЕЛЕНА МУХТЯРОВА

ценит свободу выбора места и времени выполнения работы, более требовательна к балансу работа—жизнь, склонна к предпринимательству.

Ценностные установки современных молодых людей, появившиеся возможности самореализации не только в формате трудовых отношений, бурное развитие высоких технологий и появление новых профессий в технологичных отраслях будут сокращать предложение молодых работников на рынке труда в традиционных секторах экономики, обостряя в них конкуренцию за кадры. И прежде всего это будет конкуренция за высококвалифицированные кадры, обладающие современными знаниями, цифровыми компетенциями, востребованными надпрофессиональными навыками.

Востребованность цифровых компетенций будет продиктована нарастающими темпами диффузии новых технологий практически во все сферы производства и услуг. Создание продукции с помощью 3D-моделей, с применением аддитивных технологий, нейронных сетей в управлении сложными станками и производственными линиями уже сейчас делает некоторые рабочие специальности дефицитными, хотя такие профессии и не являются массовыми.

МНЕНИЕ

СЕРГЕЙ РОШИН, проректор НИУ ВШЭ, — о том, может ли высшее образование подготовить специалистов, которых не надо будет учить ничему новому:

Взаимосвязь высшего образования и рынка труда всегда привлекает общественное внимание. Бум в развитии высшего образования, начавшийся в середине XX века, был реакцией на развитие технологии и необходимости формирования большого класса специалистов вокруг использования этих технологии в производстве, экономике. И поэтому логично, что высшее образование часто еще называлось профессиональным высшим образованием, потому что оно через технологию, компетенции, необходимые для их использования, было связано с профессиональной деятельностью.

С середины и почти до конца XX века переход от высшего образования к работе предполагал, что образование подготовило специалиста к профессиональной деятельности. Этот период сформировал вполне логичные представления о том, что ожидаемым треком для специалиста является работа по полученной в университете специальности и качественное образование полностью готовит его для этого.

Но с тех пор ситуация сильно изменилась. Если раньше существенная смена технологий происходила один-два раза



СЕРГЕЙ РОШИН

за жизненный цикл человека, то теперь такие технологические изменения происходят пять-шесть раз за то же время. Больше невозможно получить образование по какой-нибудь специальности и работать по ней всю оставшуюся жизнь. На это отреагировала и система образования, перейдя от большого перечня специальностей, по которым велась подготовка, к обучению гораздо более предметно широким направле-

ям бакалавриата. Это не подразумевает во многих случаях привязки выпускников к профессиям и специфическим нишам экономики. Напротив, это образование нацелено на развитие широких групп навыков, применимых на разных квалифицированных рабочих местах. Возросла значимость фундаментальных универсальных компетенций и того, что получило название «мягкие навыки». Но в части общественного сознания сохранилась инерционное представление о том, что хорошо, когда «работа по специальности» и когда выпускник «полностью соответствует требованиям работодателя» и его не надо уже ничему учить. Однако в современных условиях и «специальностей» часто уже не существует, и обучение выпускника работодателем под те специфические технологии, которые используются на данном предприятии, является нормой.

В том, что компании доминируют кадры, нет ничего плохого. Наоборот, проблема в том, что заастую они обучают недостаточно. Несмотря на жалобы работодателей о дефицитах навыков среди своих сотрудников, среди молодых специалистов, инвестици в обучение с стороны работодателей крайне ограничены. Фирмы рассчитывают, что кто-то за них сделает всю работу. По данным Росстата, дополнительным профессиональным обучением в России охвачено всего 22% работников, включая

тех, кого обучили охране труда и технике безопасности. Согласно обследованию Лаборатории исследований рынка труда НИУ ВШЭ, меньше трети российских работодателей инвестируют в обучение сотрудников, в то время как в странах Европы их доля достигает 70%. В России же большинство компаний, высказывая недовольство качеством подготовки выпускников университетов и испытывая кадровые дефициты, делают это небескорыстно. Они пытаются переложить на систему образования ту работу, которая во многих других странах выполняется самими работодателями.

В то же время задача взаимодействия системы образования и рынка труда заключается не в том, чтобы система образования обучала всем специфическим навыкам, необходимым конкретному работодателю. Ее задача — обеспечить необходимую фундаментальную подготовку, владение «мягкими навыками», сформировать готовность к продолжению последующего обучения и самообразования в условиях стремительного обновления технологий и необходимости гибко подстраиваться под специфику конкретных производственных и экономических задач. Инвестиции работодателей в подготовку и переподготовку молодых специалистов при этом должны быть неотъемлемой частью диалога образования и рынка труда.

Review

«Переход на новые технологии в образовании необходим»

Для многих компаний как в России, так и за рубежом пандемия COVID-19 стала толчком цифровой трансформации бизнеса, и в, частности, корпоративного обучения. **Наталья Зыгмонт**, директор по обучению «Макдоналдс», и **Александр Телегин**, директор Центра обучения и развития компании, рассказали, об том, какие цифровые технологии могут сделать обучение более доступным для сотрудников, как грамотно анализировать их образовательную активность и зачем использовать бизнес-симуляцию для тренировки навыков.

— **взгляд** —

— Пандемия коронавируса вынудила многие компании перевести обучение своих сотрудников в новый формат. Расскажите, как с этой задачей справлялись в «Макдоналдс», который стоит у истоков корпоративного образования в России? **АЛЕКСАНДР ТЕЛЕГИН:** На самом деле, мы в «Макдоналдс» запустили цифровую трансформацию корпоративного обучения еще до того, как это стало мейнстримом, потому что понимали: переход на новые технологии в образовании необходим, и тот, кто совершит его первым, получит огромное преимущество на рынке. У нас в компании работает более 60 тыс. человек, мы открываем по 80 новых предприятий в год, то есть постоянно нанимаем новых сотрудников, которых необходимо знакомить с принципами работы в компании. Поэтому уже с 2019 года образовательные программы в нашем собственном Центре обучения и развития «Макдоналдс» в России строятся на основе цифровой платформы. Благодаря этому в 2020 году мы смогли достаточно оперативно, в течение месяца, перевести всех обучающихся в онлайн. — **Какой формат обучения преобладает на ваших образовательных программах сейчас?** **НАТАЛИЯ ЗЫГМОНТ:** Сейчас мы обучаем наших сотрудников как онлайн, так и очно. Специфика нашего бизнеса, связанного с го-



Наталья Зыгмонт

степриимством, подразумевает взаимодействие с людьми, и обучение необходимым для этого навыкам сложно перенести в онлайн. Наши учащиеся это тоже понимают, и, когда часть курсов возобновилась в очном формате, многие из них благодарили нас за возможность снова общаться друг с другом вживую. **А. Т.:** Добавлю, что при этом мы даже на очных программах перешли на безбумажное обучение, стремясь стать более экологичными. По этой же причине мы внедряем программы раздельного сбора отходов и энергосберегающие технологии, перерабатываемые материалы и упаковку. — **Как устроен ваш цифровой контент?** **Н. З.:** Основой для наших образовательных программ в онлайн выступают два главных элемента нашей цифровой платформы — система LMS и цифровая библиотека. Поскольку мы обучаем наших сотрудников по системе 70:20:10, большую часть информации они должны усваивать самостоятельно — и как раз цифровая библиотека является для них важнейшим источником знаний. Сразу оговорюсь: материалы в ней доступны не только в традиционном тексто-



Александр Телегин

вом формате, но и в формате видео и аудио. Также доступ к ней можно получить с любого устройства, включая мобильный телефон. Таких пользователей у нас, кстати, становится все больше. **А. Т.:** Я добавлю, что те материалы, которые мы презентуем на курсах, тоже были специально адаптированы под онлайн. Нельзя просто взять презентацию с очной лекции, погрузить ее в LMS и надеяться на хороший отклик аудитории. Материалы для онлайн-необходимо специально адаптировать, потому что на таких занятиях конкуренция за внимание слушателя гораздо выше, их может все время что-то отвлекать, особенно если они учатся из дома. Важная деталь: мы сделали возможным так называемый бесшовный переход пользователя системы LMS в библиотеку и обратно. То есть человек прошел курс и тут же может пойти почитать к нему какие-то дополнительные материалы, или, наоборот, как только он закончил с материалами — можно перейти и сделать курс для их закрепления. **Н. З.:** Это действительно важная особенность нашей системы обучения, потому что чем бо-

лее доступными будут знания, тем большее число сотрудников будет ими пользоваться. В целом постоянное совершенствование IT-инфраструктуры — одна из наших ключевых задач, потому что построить эффективную образовательную систему возможно только в том случае, если у вас есть хорошее покрытие Wi-Fi на производствах или у сотрудников есть доступ к платформе из дома. — **Говоря о развитии онлайн-обучения, многие компании подчеркивают важность инновационных форматов. Есть ли у вас такие курсы?** **А. Т.:** Да, мы запустили очный курс для руководителей наших предприятий, где обучаем их принимать решения с помощью бизнес-симуляции. По сути, это бизнес-кейс, который переведен в цифровой формат. То есть, например, обучающемуся достается роль руководителя предприятия в определенном городе, и его задача — взаимодействовать со своим руководством, своими подчиненными, гостями, местным сообществом, чтобы добиться успеха. Главная особенность такого обучения в том, что оно дает людям возможность принять решение и сразу увидеть

его результат и возможные последствия. Например, большинству сложно поддерживать баланс между краткосрочными и долгосрочными решениями, между удовлетворением потребностей гостей и сотрудников, и бизнес-симуляция позволяет им опробовать новые модели своего поведения, не опасаясь реальных последствий в случае ошибки. **Н. З.:** Мы считаем, что такой курс для руководителей оказался успешным, и сейчас будем запускать аналогичный для сотрудников линейного звена — менеджеров, которые управляют предприятием в течение одной смены. — **Новые форматы обучения также требуют и новых способов оценки его качества. Как вы в «Макдоналдс» анализируете образовательную активность сотрудников?** **Н. З.:** Для этого мы используем специальную систему внутренней аналитики, которая позволяет увидеть, какими из наших образовательных сервисов пользуется каждый из наших сотрудников. Замечу, что по этому показателю — использование цифровых инструментов — Россия находится на втором месте среди всех стран, где работает Макдоналдс, уступая только американской составляющей корпорации. Благодаря, например, показателю посещаемости мы понимаем, какие курсы популярны, а какие — нет, и можем оперативно их корректировать. Мы видим и общую динамику интереса к нашим сервисам, то есть сколько часов пользователи тратят на просмотр материалов в целом. Так, например, с начала года более 18 тыс. наших сотрудников почти 12 млн раз посетили нашу цифровую библиотеку. — **Считается, что сейчас корпоративные образовательные системы должны предоставлять сотрудникам не только доступ к знаниям, но также и знакомить их с ценностями компании, создавать среду, которая повышает их лояльность к бренду работодателя. Есть ли такие инициативы в «Макдоналдс»?** **Н. З.:** Да, образовательная среда в нашей компании — это в том числе среда, где наши сотрудники могут приобщиться к корпоративным ценностям «Макдоналдс». Как основоположники индустрии быстрого питания мы сформировали собственную философию гостеприимства, центральное место в которой занимают наши гости и их впечатления от нашей работы. Помимо этого мы стремимся прививать нашим сотрудникам также и ценности ESG, которые сейчас являются частью глобальной повестки любого бизнеса.

Интервью взяла
Анастасия Мануйлова

корпоративные университеты

Работники готовы учиться

— **тренд** —

Служба исследований hh.ru опросила работников российских компаний и выяснила их отношение к наличию у работодателей систем корпоративного обучения. Большинство респондентов (72%) считают, что такая система должна быть во всех организациях. Вместе с тем остается достаточно высокой доля компаний, где корпоративное обучение отсутствует (43%). По мнению экспертов, развитие системы существенно замедляют продолжающаяся пандемия и медленное восстановление целого ряда сфер бизнеса.

Служба исследований платформы онлайн-рекрутинга hh.ru специально для «Б» провела опрос работников российских компаний и выяснила, как изменилось их отношение к наличию в компаниях систем корпоративного обучения. Опрос проводился с 9 по 16 ноября, в нем приняло участие 1,6 тыс. человек. Большинство респондентов (72%) согласились с тем, что во всех компаниях должна быть система обучения персонала. Доля работников, разделяющих такое мнение, практически не изменилась — в прошлых исследованиях аналогичный показатель колебался вокруг отметки в 70%. При этом о наличии в их компаниях системы обучения сотрудников заявили 57% респондентов, что всего лишь на 1 процентный пункт больше, чем в 2020 году. Выше всего эта доля оказалась среди работников, занятых на производстве (63%), в продажах (62%), а также среди административного персонала (59%), высшего менеджмента (53%) и ИТ (49%).

Почти каждый шестой работник (15%) относит к плюсам наличие корпоративного обучения, но при этом его отсутствие не считает критичным. Каждый десятый респондент воспринимает корпоративное обучение скорее положительно, но при

условии, что оно не будет обязательным. Равнодушие и отрицательное отношение высказали всего 2% и 1% респондентов соответственно. Примерно пятая часть (21%) работников компаний, где проводится корпоративное обучение, такой возможностью не пользовались (в 2020 году этот показатель составил 18%). Что касается формата обучения, то выросла доля респондентов, которые проходили онлайн-курсы: в 2021 году она составила 43%, тогда как в 2020 году — 35%. Также увеличилась до 32% с 24% доля работников, проходивших традиционные курсы повышения квалификации. Почти каждый пятый работник (23%) проходил тренинги с приглашением бизнес-трене-

ров, каждый шестой (15%) — курсы по приобретению навыков, напрямую не связанных с профессией. Почти каждый десятый (9%) стажировался в других филиалах/офисах компании. Что касается неработающих соискателей, прошедших опрос, то традиционные курсы повышения квалификации выбрали бы 54% (в 2020 году — 52%), 40% респондентов предпочли бы курсы по приобретению новых навыков, не связанных напрямую с профессией. Такова же и доля тех, кто выбрал бы онлайн-обучение. Дистанционное обучение предпочли бы 46% работников, тренинги с приглашением бизнес-тренеров — 32%. Около половины респондентов (47%) ответили, что в их компаниях

пандемия никак не повлияла на возможности корпоративного обучения. 17% заявили, что полностью перешли на онлайн-обучение, у 15% соискателей возможности обучения за счет компании в сторонних организациях сократились. Каждый десятый (9%) работник рассказал, что в его компании стали больше развивать обмен опытом между сотрудниками. При этом более половины компаний (57%) реализуют систему обучения в смешанном формате (онлайн/офлайн), каждая пятая организация — в офлайн-формате, почти каждая четвертая — в онлайн (наиболее высокая доля таких компаний в сфере ИТ — 38%). Вместе с тем более трети работников (35%) не заметили су-

щественную разницу в преимуществах онлайн-формата перед офлайн. Почти треть респондентов (32%) считают онлайн-обучение более эффективным, и почти столько же (33%) — менее эффективным. «Свежий опрос показал, что важность наличия системы корпоративного обучения остается на высоком уровне, среди работников и соискателей есть консенсус о пользе обучения за счет работодателя для построения карьеры и сохранения своей востребованности на рынке труда», — говорит руководитель службы исследований hh.ru Мария Игнатова. Вместе с тем процесс внедрения компаниями системы обучения идет крайне медленно (рост год к году — всего

1 п. п.), по-прежнему достаточно высока доля компаний (43%), где отсутствует обучение сотрудников, констатирует эксперт. Причин этому может быть несколько: от нехватки людей, которые могут организовать такую систему, до отсутствия бюджета или понимания, чему именно нужно обучать сотрудников. «В целом можно сделать вывод, что продолжаясь пандемия и медленное восстановление целого ряда сфер бизнеса существенно замедляют процессы развития систем корпоративного обучения в стране», — резюмирует Мария Игнатова.

«Тема обучения очень актуальна в рамках работы с молодыми специалистами, особенно рожденными после 2000 года. Ключевой тренд в запросах таких сотрудников к работодателю — как раз требование постоянного развития», — говорит партнер Kontakt InterSearch Russia, руководитель проекта BrandUp & YounGo Анастасия Стасева. Последние исследования показывают, что при выборе работодателя для молодежи более значима возможность профессионального развития, чем карьерный рост, отмечает эксперт. Также для молодежи важна возможность ротации между отделами/представительствами/функциями и, соответственно, возможность обучения при таких переменах, указывает Анастасия Стасева.

«Еще один яркий тренд в требованиях к корпоративному обучению прослеживается среди представителей тех профессий, в которых скорость внедрения новых технологий очень высока. Они хотят получать от работодателя гарантию того, что бизнес будет своевременно отслеживать изменения и инновации, появляющиеся на рынке, совершенствовать свой продукт в соответствии с ними и обучать сотрудников новым подходам и технологиям. Это гарантирует специалистам то, что они будут постоянно оставаться востребованными на рынке», — отмечает эксперт.

Венера Петрова

«ВРЕМЯ УЧИТЬСЯ, УЧИТЬСЯ И ЕЩЕ РАЗ УЧИТЬСЯ»

НАТАЛЬЯ АНОХИНА, руководитель Центра образования Kelly Services, о перспективах развития корпоративного образования

За последние десять лет мир очень сильно изменился. Не стоит на месте наука, общество, меняются законы, появляются новые технологии — все это заставляет современного человека держать руку на пульсе, учиться, получать новые навыки и знания в режиме нон-стоп. И тут уже базовое университетское образование отходит на второй план, уступая реальной рабочей практике, курсам повышения квалификации и корпоративным университетам. Редкий работодатель сейчас может взять к себе на работу молодого выпускника без опыта работы, как есть. Как правило, знаний, полученных в вузе, недостаточно, чтобы сразу приступить к выполнению рабочих задач и приносить компании прибыль. От работодателя часто требуется немало времени и сил, чтобы обучить новичка самым последним трендам профессии, ее специфике и актуальным знаниям. Все понимают, что конкуренция за качественные кадры на рынке труда все возрастает. Учитывая это, некоторые компании (например, «Роснефть», РЖД) ищут выход из этих ситуаций, сотрудничая с вузами и привлекая выпускников к практи-



НАТАЛЬЯ АНОХИНА

ческой работе на последних курсах обучения. Другие (среди них — Сбербанк) создают собственные корпоративные университеты. Они позволяют обучать новых сотрудников нужным навыкам и знаниям сразу на входе в компанию. Причем это касается как молодых специалистов, так и опытных, которых тоже часто приходится переучивать или развивать. К слову, одна из самых популярных образовательных программ внутри корпораций — это программа развития лидерского потенциала сотрудников. Обучив сотрудника всем необходимым знаниям и навыкам, ком-

пания максимально заинтересована в том, чтобы этот лояльный сотрудник оставался в компании как можно дольше. Продолжал учиться дальше и применять новые знания на благо компании, продолжал в ней свой карьерный рост.

Поэтому мы видим уже не просто серию отдельных курсов или вводных тренингов. Речь о том, что компании стремятся создать полноценную образовательную среду, прививать культуру постоянного обучения и развития. Сотрудник, в которого вложено столько инвестиций, который знает все внутренние процессы компании, часто намного ценнее, чем новый человек с рынка труда, которого с нуля придется обучать и развивать, прежде чем он выйдет на ту же продуктивность.

Вы можете спросить: а как же быть с проектными (временными) сотрудниками? Как быть с высокой ротацией на конкурентном московском рынке труда? Зачем так много вкладывать в сотрудников, если они все равно работают в среднем год-два? А я вам отвечу цитатой из Джека Уэлча, генерального директора General Electric с 1981 по 2001 год, который, отвечая на вопрос, не боится ли он обучать сотрудников, которые потом могут покинуть компанию, ответил: «Еще я больше боюсь, что я их не обучу, а они останутся».

За последние пять лет скромные отделы обучения в компаниях разрослись

до крупных корпоративных университетов. Локдауны и вынужденная удаленная работа заставили многие компании приобрести готовые решения в области дистанционного обучения, получив еще больше инструментов и возможностей.

Да и сам кандидатский рынок изменился. Мы видим, что соискатели уже не в последнюю очередь изучают вопрос обучения внутри компании, возможности в плане роста и приобретения новых знаний. Для многих наличие корпоративного университета — большой плюс, позволяющий приобрести навыки и знания, которыми можно будет блеснуть и на следующем месте работы. Это теперь конкурентное преимущество работодателя.

Потенциальные соискатели и сами не сидят без дела, получая дополнительное образование онлайн, прикладывая полученные сертификаты к своему резюме, тем самым повышая свою стоимость на рынке.

Могли ли мы представить, что корпоративное обучение станет так популярно и сможет если не стать альтернативой традиционному образованию, то точно составить ему конкуренцию? Вряд ли. Так что если ваша компания еще не открыла собственный корпоративный университет — сейчас самое время. Время учиться, учиться и еще раз учиться.

Review

«Корпоративный университет ТМК2U — это полноценная экосистема»



ТМК2U — Корпоративный университет ТМК и Группы Синара — успешно развивается уже четыре года. **Елена Позолотина**, заместитель гендиректора по управлению персоналом ТМК и директор Корпоративного университета ТМК2U, — о цифровизации корпоративного обучения, целях в сфере образования сотрудников и партнерстве с государственными вузами.

— **взгляд** —

— За четыре года с момента своего создания ТМК2U — Корпоративный университет ТМК и Группы Синара — перешел в «цифру» процесс обучения в холдингах. Не могли бы вы озвучить основные этапы этого процесса?

— Точнее будет сказать, что ТМК2U внедрил регулярное цифровое обучение в компании и автоматизировал администрирование образовательного процесса. Мы не отказались от очного формата, поскольку некоторые компетенции быстрее и результативнее тренировать офлайн. В самом начале мы определяем, какое обучение становится электронным. По нашему опыту в электронный формат стоит переводить теоретическое обучение — по масштабированию знаний или типовым процессам с понятным набором действий. А это, как правило, 80% всех образовательных программ. При этом навыковые программы, где требуется тренировать управленческие компетенции, «мягкие» навыки, командообразовывать наших сотрудников или генерировать новые идеи, а также тренироваться использовать то или иное оборудование, мы предпочитаем проводить в очном формате — это более эффективно.

После того как предмет цифровизации определен, встают вопросы с выбором образовательной платформы, ее внедрением, определением способа и ресурсов для формирования цифрового контента. Для этого мы создали рабочую группу из сотрудников HR-подразделений предприятий. Определили потребности и требования к электронной системе, выбрали систему и партнера по внедрению и перешли к кастомизации продукта под наши стандарты и бизнес-процесс. Проработали вопросы кибербезопасности, защиты персональных данных, исключили дублирование усилий по поддержанию актуальной базы данных.

Так родилась наша платформа SOTA2U, которая сегодня больше, чем просто LMS-система. Ее функционал предполагает и управление оценкой компетенций сотрудников, адаптацию новичков, развитие управленческого резерва, социологию и внутренние коммуникации. — **Как сотрудники работают с этой платформой, что она им дает?**

— Информация о сотрудниках поступает автоматизированно в SOTA2U сразу после трудоустройства и обновляется раз в сутки, дальше сотрудник в личном кабинете управляет своими компетенциями. Он может изучить весь пакет адаптационных курсов, самостоятельно зарегистрироваться на электронный курс или вебинар и пройти его, посмотреть календарь обучения и подать заявку на интересующий курс, управлять своим обучением в личном кабинете, скачать полученные за прохождение обучения сертификаты, проходить опросы, участвовать в голосованиях, комментировать и ставить оценки к любым материалам и новостям, получать уведомления, в том числе по e-mail и СМС (в работе), просмотреть и скачать материалы в медиатеке, общаться с руководителями, кураторами обучения, преподавателями и коллегами, стать преподавателем и вести вебинары в проекте Open2U — площадке самообучения сотрудников Компании, стать разработчиком электронных курсов и цифрового контента без отрыва от своей основной функции.

На сегодняшний день 97% сотрудников зарегистрированы в SOTA2U, и эта цифра позволяет нам наблюдать реальные эффекты — например, до внедрения платформы охват обучением 70–80% сотрудников в год казался недостижимой (или по крайней мере очень дорогостоящей) задачей, а сегодня это абсолютные реальные цифры. Существенно снизилась при этом средняя стоимость одного человекообучения.

— **Как университет встроен в работу корпорации? Какую функцию**



он выполняет в рамках HR-подразделения группы предприятий?

— Сегодня корпоративный университет ТМК2U — это полноценная экосистема. На базе университета объединяются все сотрудники Компании, происходит установление связей, причем далеко не только линейно-функциональных — инструменты ТМК2U позволяют обмениваться знаниями и достигать синергии через бесконечное число контактов.

ТМК2U — один из драйверов внедрения инноваций в компании. Он задает стандарты требований к уровню развития компетенций для всех ролевых позиций в Компании, создает систему оценки и развития компетенций через процессы подбора, адаптации, аттестации. ТМК2U отвечает за формирование и развитие управленческого резерва. Системная работа приносит ощутимый результат: в 2021 году практически все назначения на управленческие позиции по итогам приобретения новых активов состоялись за счет нашего кадрового резерва.

Мы разрабатываем и проводим собственные фундаментальные исследования по вовлеченности, удовлетворенности сотрудников, привлекаем их к формированию корпоративных решений через систему социологических опросов.

Университет через внутреннюю социальную сеть Mobi2U влияет на внутренние коммуникации в Группе. Это также один из каналов поступления идей от сотрудников: система конференций и парк идей, то есть автоматизированная подача любого рода предложений. По сути, мы становимся оператором развития корпоративной культуры ТМК.

— **Какие программы есть в портфеле университета?**

— Сейчас в портфеле ТМК2U более 230 учебных программ по 5 образовательным траекториям. Курсы охватывают развитие компетенций в разных областях и реализуются во всех возможных форматах: в очном, на полигонах ТМК2U на предприятиях и в штаб-квартире в «Сколково», а также дистанционным и смешанным форматам.

Мы глубоко занимаемся развитием и совершенствованием программ

подготовки рабочих профессий, при этом нам важно повышать скорость подготовки, сокращать сроки обучения без потери качества. Большой акцент делаем на программах развития управленческих компетенций, «мягких» навыков. Наши системные курсы линейки «Эффективный руководитель» прошло более 4 тыс. руководителей компании разных уровней. Целый блок программ посвящен развитию коммерческих компетенций. Особое внимание в условиях цифровой трансформации бизнеса мы уделяем развитию портфеля программ в области IT-сферы.

Корпоративному университету уже четыре года, и на протяжении этих четырех лет мы оттачивали наши программы с помощью обратной связи внутренних заказчиков и участников обучения. Теперь уровень наших компетенций в области образования и экспертности достаточен для того, чтобы разрабатывать и реализовывать программы, развивающие hard и soft skills для внешних заказчиков, что мы уже три года реализуем для предприятий Группы Синара и других корпораций. Также мы готовы поделиться с коллегами из других корпоративных университетов и образовательных центров опытом в проведении ассессмент-центра как офлайн, так и онлайн, экспертизой в разработке электронных курсов и профтестов.

Мы открыты и готовы к задачам любого уровня сложности. К примеру, один из кейсов ТМК2U в сотрудничестве с Уральским федеральным университетом (УрФУ) состоит в разработке электронных курсов для первой онлайн-магистратуры по управлению территориями в РФ и странах СНГ «Умный регион: устойчивое развитие в цифровой экономике». Каталог наших программ для внешних заказчиков включает почти 50 тематик, ознакомиться с ним можно на нашем сайте.

— **Каких сотрудников вы стремитесь подготовить с помощью образовательных программ университета? Какие другие навыки кроме непосредственно связанных с профессиональным мастерством им необходимы?**

— Сотрудников, компетенции которых достаточны для выполнения поставленных перед ними задач. У которых есть потенциал к развитию как горизонтально, так и вертикально, как в текущем бизнесе, так и в дифференцированном. Способных быть эффективными в цифровом мире. Готовых к изменениям и форсажу в ежедневном формате. В ТМК2U создаются все условия для решения таких задач.

— **Какие корпоративные ценности распространяет ваш университет? Есть ли в вашей корпоративной повестке место ценностям устойчивого развития?**

— В ТМК существует Кодекс этики, наши ключевые ценности — законность, клиентоориентированность, эффективность, безопасность, уважение и открытость. Сейчас идет активная работа по внедрению акту-

альных ESG-стандартов в деятельность компании, и ТМК2U напрямую участвует в этом процессе как в содержательной части, так и в части трансляции знаний об ESG-повестке каждому сотруднику. Принципы равенства возможностей заложены не только во всей деятельности, но даже в названии Корпоративного университета: ТМК2U мы расшифровываем как «ТМК — тебе», то есть наш ресурс для всех и каждого вне зависимости от должности, места работы, стажа или опыта. Качество образования — важнейший принцип, который мы реализуем в компании, а также активно работаем с вузами, ССУЗами и отраслевыми объединениями, чтобы способствовать развитию системы образования в России. — **Как выстроена система оценки эффективности работы университета? Какие показатели его функционирования для этого используются?**

— Поскольку ТМК2U объединяет функцию обучения с другими HR-функциями, то и оценку эффективности мы проводим по каждому процессу. Для нас важна оценка со стороны всех стейкхолдеров — в первую очередь это бизнес, руководство и сотрудники, а также со стороны профсообщества. Поэтому мы часто принимаем участие в различных конкурсах, чтобы сравнить свои проекты и наработки с другими передовыми компаниями в области HR-технологий.

А с 2021 года мы учредили собственный внутренний конкурс «Корпоративная миссия: Человек и Общество», где все наши предприятия соревнуются между собой в эффективности по основным HR-процессам, в том числе в разрезе социальных факторов ESG. Это создает внутреннюю мотивацию для каждого HRD на предприятиях Группы. Такая практика вполне может стать федеральной или отраслевой. Мы готовы делиться опытом.

— **Вы всегда активно выступали источником знаний и экспертизы для других участников рынка корпоративного образования, в том числе с помощью вашего форума «Горизонты». В этом году его удалось провести очно — расскажите, какие вопросы стали для его участников наиболее важными? Чем его программа отличалась в этом году?**

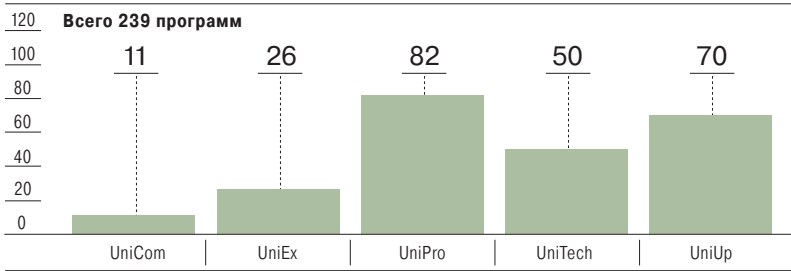
— 15 лет Форум проводился очно, но в 2020-м из-за пандемии мы не смогли собраться, как привыкли, и впервые провели «Горизонты» полностью онлайн. Дебют оказался успешным, и в этом году мы учли пандемийный опыт и провели полноценный очный форум с подключением тех, кто не смог приехать, в онлайн-формате, а также трансляцией всех ключевых мероприятий «Горизонтов» в корпоративном мобильном приложении Mobi2U. Благодаря этому почувствовать дух форума, не приезжая в Сочи, смогли до 5 тыс. сотрудников ТМК и Группы Синара. Кроме того, это позволило нам включить в программу иностранных спикеров.

Новинка этого форума — первые в России кросс-отраслевые киберучения в промышленности, где сотрудники ИТ-служб отражали виртуальные атаки, защищая завод от угроз информационной безопасности. Еще одно новое мероприятие программы форума — Парк идей. Это площадка для экспериментов, смысл которой показать, что у сотрудников есть возможность через

СТАТИСТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБЩЕКОРПОРАТИВНОЙ HR-ПЛАТФОРМЫ SOTA2U СОТРУДНИКАМИ ТМК И ГРУППЫ СИНАРА (ТЫС. ЧЕЛ.) ИСТОЧНИК: ТМК.



ПОРТФЕЛЬ УЧЕБНЫХ ПРОГРАММ ТМК2U ИСТОЧНИК: ТМК.



разные формы подавать свои идеи и даже стать стартаперами.

Над большинством идей, представленных на форуме, работа продолжается и после его окончания. Принимаются решения о дальнейшей реализации проектов на одном или нескольких предприятиях компании. Кроме развития вовлеченности, командообразования и корпоративной среды «Горизонты» приносят реальный экономический эффект — до 1 млрд руб. в год.

— **Ранее вы заявляли, что готовы выйти на рынок корпоративного образования в РФ и предлагать обучающие программы не только своим сотрудникам. Расскажите, зачем это нужно университету?**

— С одной стороны, это возможность развития и совершенствования продуктов. Обратная связь внешних потребителей — это еще одна движущая сила для нашей команды.

Мы покупаем продукты, которые прошли испытание временем, аудиторией и прикладными задачами у лучших экспертов, и считаем, что и сами имеем ряд предложений такого уровня, поэтому готовы делиться опытом.

Наши лучшие продукты сегодня — это, пожалуй, программы по развитию управленческих компетенций линейки UniEx, программы по наставничеству, целая линейка курсов по направлению бережливого производства. Мы хорошо умеем готовить корпоративных бизнес-трениров, преподавателей, разработчиков электронных курсов, у нас отличные электронные продукты по академическим техническим предметам. Мы можем быстро и качественно подготовить сотрудников по рабочим профессиям, что тоже немаловажно для небольших промышленных предприятий. И самое главное, что мы представляем во многих регионах нашей страны, что открывает возможности перед потенциальными потребителями наших услуг.

— **Сейчас ваш Корпоративный университет также оказывает услуги в сфере оценки персонала. Какой экспертизой вы обладаете в этой области? Как планируете развивать это направление в будущем?**

— В 2020 году мы внедрили в контуре компании новый диджитал-инструмент для проведения оценочных процедур — ассессмент-центр в цифровом формате. Это позволило нам в периоды пандемии не только избежать сокращения оценки, но даже нарастить количество участников. Ассессмент-центр в цифровом формате имеет ряд преимуществ по сравнению с очным: возможность создавать сборные группы участников и привлекать лучших ассессоров вне зависимости от их географического положения, проверять у оцениваемых дополнительные цифровые компетенции и соответствовать духу времени, снизить организационные, финансовые и временные затраты больше чем в 2,5 раза. С проектом онлайн ассессмент-центра в этом году мы стали лауреатами премии МАКО «Создавая будущее» в номинации «Цифровая трансформация».

Еще одним интересным ИТ-инструментом в сфере оценки являются профессиональные тесты на знание различных дисциплин и регламентов. У нас это автоматизировано на платформе SOTA2U и позволяет массово оценить профессиональные компетенции сотрудников с минимальными временными затратами. Существенным плюсом данной технологии является и то, что проводить оценку может сам HR без при-

влечения эксперта. Ну и, конечно, наш Центр оценки квалификаций, который позволяет проводить оценку по ряду квалификаций в соответствии с требованиями Национальной системы оценки квалификации. Мы будем расширять его возможности и также готовы помогать коллегам решать прикладные задачи по оценке на его базе.

— **Вы упомянули социологические исследования. В чем значение этого направления для бизнес-развития ТМК2U?**

— В последние два года роль этого направления возросла в разы по двум причинам. Первая — возросшая турбулентность рынка труда. Стало как никогда важно понимать в моменте, какова ситуация в коллективах, чем они живут, какие проблемы их волнуют и как на это можно повлиять. А второй фактор — пандемия и прививочная кампания, которые подтолкнули нас к проведению регулярных опросов. Сегодня мы можем сформировать и запустить любой опрос в течение двух-пяти дней в зависимости от его сложности и подготовить аналитический отчет за два-четыре дня после окончания опроса.

У нас есть еще один отличный работающий продукт, который мы готовы предложить на внешний рынок, — оценка внутренней клиентоориентированности. Это сейчас тренд — нельзя выстраивать внешнюю клиентоориентированность, не выстроив у себя внутреннюю.

— **Как развивается ваше сотрудничество с государственными университетами? Один из ваших нынешних партнеров — Институт экономики и управления УрФУ. Какие планы у вас есть относительно совместной работы с ним?**

— УрФУ, пожалуй, наш главный вуз-партнер, у нас много успешных совместных проектов, причем с 2020 года, как я уже говорила, не только мы являемся заказчиком, но и сами предоставляем партнерам услуги — помогаем УрФУ создавать онлайн-магистратуру. Мы разработали две магистерские программы совместно с УрФУ и уже формируем третий набор групп из числа наших резервистов. Магистратуры доступны для любого, кто захочет на них поступить. Первая магистратура — «Управление металлургическим предприятием» — это, по сути, полноценный аналог MBA, вторая — «Финансы в цифровой экономике» — является ответом на вызовы времени. Много программ ДПО также совместно разработаны с УрФУ. Сочетание классического и корпоративного образования точно дает свой синергетический эффект. Мы являемся партнером УрФУ в профориентационных проектах: это и «Время карьеры», и олимпиада «Я — профессионал», и «Выпускной УрФУ», которые позволяют нам выбирать самых подходящих нашей компании выпускников. Но мы работаем, конечно, и с многими другими вузами. Это «Сколтех», МИСиС, РАНХиГС, Высшая школа экономики, Финансовый университет при правительстве РФ, МГУ и МГИМО, это и наши региональные Донской государственный технический, Южно-Уральский и Волжский государственный университеты, а также Лубинский университет нефти и газа. Нам нужны лучшие эксперты в разных компетенциях, поэтому мы себя не ограничиваем.

Мы будем развивать двустороннее сотрудничество с вузами. Скоро планируем запустить новый проект, о котором обязательно расскажем в следующий раз.

Интервью взяла Анастасия Мануйлова

