



# К

Тематические страницы газеты **Коммерсантъ**

## Корпоративные университеты

Среда 30 ноября 2022 №222 (7423 с момента возобновления издания)

kommersant.ru

16 Какие форматы корпоративного образования сейчас востребованы у сотрудников

18 Насколько часто россияне выигрывают иски к онлайн-провайдером образовательных услуг

18 Почему госпрограмма «Профессионалитет» востребована у абитуриентов

# Уроки корпоративного труда

По данным Высшей школы бизнеса Высшей школы экономики, ежегодно компании тратят более 400 млн руб. на содержание собственных университетов, способных подготовить квалифицированных сотрудников. Всего же в России корпоративным образованием охвачены более 4 млн человек — это одна из первых достоверных оценок распространенности корпоративного обучения в стране. В будущем сегмент корпоративного образования продолжит расширяться — инструмент позволяет оперативно настраивать программы обучения под запрос работодателей.

— отрасль —

Эксперты Высшей школы бизнеса Высшей школы экономики в свежем исследовании «Корпоративные университеты России-2022» представили портрет «университетских структур» российских компаний. Его авторы — директор Высшей школы бизнеса Высшей школы экономики Валерий Катъкало и замдиректора по корпоративному обучению Высшей школы бизнеса Наталья Шумкова — систематизировали данные о сфере корпоративного образования в РФ. Для этого были опрошены 60 руководителей корпоративных университетов компаний из рейтинга «Эксперт-200» и других крупных российских организаций, которые сфокусированы на развитии человеческого капитала. Ответы поступили от 44 структур (75%), которые отвечают за обучение и развитие более 4 млн человек. Всего же в России более 100 организаций сообщали о наличии проекта или программы «корпоративный университет».

Интерес к развитию корпоративных программ обучения со стороны компаний объясняется разрывом между теоретическими знаниями, которые выпускники получают в традиционном университете, и набором практических навыков, который необходим работодателю. Из-за несоответствия образовательных программ требованиям рынка труда компаниям приходится доучивать выпускников «на местах». Эксперты на рынке труда считают, что потребность в собственных программах обучения будет только расти. Как отмечает эксперт направления «Экономика и социальное развитие» Центра стратегических разработок (ЦСР) Евгения Васильева, идеология непрерывного обучения в последнее время становится одной из ключевых тенденций в сфере образования. «Профессиональные знания устаревают ввиду быстро меняющихся мировых процессов, развития технологий и инноваций, поэтому на рынке труда возрастает потребность в практикоориентированном подходе при подготовке кадров и развитии профессиональных компетенций. Компаниям важно оперативно менять процессы, отвечая изменениям, удерживая при этом и развивая в соответствии с потребностью „talent“ компании, а сотрудникам — осваи-



вать новые компетенции, развивать навыки, как профессиональные, так и личные», — добавляет эксперт.

Задачи современных корпоративных университетов не ограничиваются механическим «доучиванием» сотрудников под нужды предприятия. В исследовании авторы делают акцент на трансформационной роли таких институций — их эволюции «от провайдеров обучения сотрудников к драйверам развития компании». То есть современные корпоративные университеты нацелены на трансформационное обучение и развитие как руководителей, так и других сотрудников, а также на создание и распространение внутри организации передовых знаний.

Как показало исследование, на содержание образовательных структур у компаний уходит в среднем 1,2% годового бюджета фонда оплаты труда (ФОТ), или 401,6 млн руб. При этом спектр деятельности российских корпоративных университетов разнообразен (это и издательская деятельность, и координация взаимодействия компаний с традиционными вузами). Помимо

образовательной функции почти 70% структур занимаются оценкой персонала. Зачастую она необходима для подбора программ обучения, число которых в портфелях университетов колеблется от 10 до 2,1 тыс. Такой разброс исследований объясняют тем, что некоторые организации учитывают только комплексные образовательные решения, другие же — все программы, включая микрообучение. Во многом корпоративные университеты нацелены на массовое обучение и развитие талантов каждого сотрудника: 77% опрошенных сообщили о готовности обучать весь персонал компании. Такой подход способствует росту общей результативности предприятия, с другой стороны, может свидетельствовать о понимании компанией разрыва между реальными и необходимыми компетенциями по каждой бизнес-функции и каждому уровню управления организацией, отмечают авторы.

Хотя часть университетских структур (14%) сфокусирована на обучении и развитии лишь руководителей высшего, среднего и линейного

звена, программы половины корпоративных университетов открыты и внешним слушателям. Так, 36% структур готовы обучать персонал в рамках цепочки поставок (клиенты, подрядчики, иные физлица), что позволяет повысить эффективность компании и ее устойчивость. Еще 16% занимаются подготовкой студентов и школьников, привлекая молодые таланты и решая задачи по набору на массовые специальности. В среднем для внешних клиентов доступно 82,5 программы. Из-за разных подходов к обучению диапазон целевой аудитории корпоративных университетов колеблется от 1,5 тыс. до 880 тыс. человек при средней численности более 73 тыс. человек на один университет. В 2021 году в среднем на обучение одного человека ушло 43,4 часа (от 2,3 часа до 150 часов). Этот показатель в целом соответствует средней трудоёмкости «навыковых» программ университетов в 42,5 часа. Доступности программ в последние годы способствовал перевод обучения в онлайн-режим: с 2019 по 2021 год доля онлайн-обучения выросла с 28% до 68%. c16

## Самоучение — свет

Редактор приложения «Корпоративные университеты» АНАСТАСИЯ МАНУЙЛОВА — о важности информационной ревизии отрасли корпоративных университетов.



Несмотря на то что в России существует несколько десятков корпоративных университетов, история многих из которых насчитывает уже больше двух десятилетий, до этой осени большинство из них были малоизвестны как на рынке труда, так и в профильном сообществе. Причин у этого много — это и традиционная закрытость компаний отдельных секторов экономики, и восприятие корпоративного университета как сугубо внутренней структуры компании ее руководством, и, наконец, отсутствие подходящих форматов для разговора о них. Однако сейчас — этой осенью — ситуация имеет шанс кардинально измениться.

Благодаря выходу справочника «Корпоративные университеты России-2022», составленного Высшей школой бизнеса Высшей школы экономики, теперь любой желающий может ознакомиться с основными параметрами организации и работы крупнейших корпоративных университетов в РФ. Важность исследовательской работы, проделанной руководством школы, нельзя переоценить — до этого никакого единого документа об этой отрасли не существовало в принципе. Информация по крупицам собиралась журналистами и экспертными агентствами для составления рейтингов, однако они обычно не описывали и четверти всех существующих в РФ корпоративных университетов.

Я хорошо помню свое собственное изумление от этой ситуации — университеты есть, а информации о них в открытом доступе практически нет — в тот момент, когда Издательский дом «Коммерсантъ» только запускал приложение «Корпоративные университеты» в 2020 году и мне, как его редактору, предстояло собрать первый номер. Все, что тогда, три года назад, можно было сделать, выпуская профильное медиа про отрасль, — это разговаривать отдельно с каждым ее игроком. Были моменты, когда у меня, признаюсь, были сомнения в том, что наше издание может существовать при таком дефиците фактуры для текстов. Однако руководство службы «Издательский синдикат», в ведении которого находятся такие проекты, было уверено в том, что даже такая закрытая сфера, как корпоративные университеты, рано или поздно будет заинтересована в том, чтобы про нее узнали, и что она станет объектом для непредвзятого исследования профильными специалистами. Так и оказалось.

При этом справочник «Корпоративные университеты России-2022» не просто удовлетворяет запрос на информацию, который существует давно, он еще и открывает для самих членов отрасли новые возможности, и в первую очередь возможность увидеть себя чужими глазами, сравнить себя с другими и осознать свои сильные и слабые стороны. А именно это — способность переформулировать свой HR-бренд — сейчас особенно важно для любой компании, ведь конкуренция за соискателей на российском рынке труда продолжает нарастать.

# «Цель любого корпоративного университета — внести вклад в устойчивую конкурентоспособность компании»

— прямая речь —

В ноябре Высшая школа бизнеса Высшей школы экономики представила свое исследование отрасли российских корпоративных университетов — справочник «Корпоративные университеты России-2022». «Ъ» поговорил с одним из его составителей, директором Высшей школы бизнеса Высшей школы экономики ВАЛЕРИЕМ КАТЪКАЛО, о том, как российские корпоративные университеты развивались последние 30 лет, какие образовательные форматы они сейчас используют и почему собственные учебные программы нужны каждой крупной компании.

— Так сложилось, что до этого момента в России отрасль корпоративных университетов изучалась только в рамках подготовки каких-либо отраслевых рейтингов. Почему вы посчитали важным сделать именно справочник этих организаций, не стремясь как-то сразу же сравнить их между собой?

— За последние 20–25 лет корпоративные университеты и в мире, и в России стали важным элементом систем управления развитием ведущих компаний. При этом в разных странах и отраслях корпоративные университеты имеют общие профессиональные основы организации, стадий эволюции и современной цифровой трансформации. Вместе с тем особенности построения корпоративного обучения и критериев оценки его результатов для каждой компании весьма различны, что предопределяет ее стратегией, бизнес-моделью, корпоративной культурой. Иными словами, с одной стороны, цель любого корпоративного университета — внести вклад в устойчивую конкурентоспособ-

ность компании путем формирования у ее руководителей и сотрудников способности учиться новому быстрее и более эффективно, чем конкуренты. Но, с другой стороны, измерить неким количественным показателем степень зрелости и успешности того или иного корпоративного университета в достижении такой цели крайне сложно. Понятно, что можно говорить о численности целевой аудитории, о масштабе и разнообразии портфеля образовательных решений, о размере бюджета, однако эти и другие показатели могут сильно варьироваться от компании к компании, не свидетельствуя о том, что какой-то корпоративный университет лучше или хуже другого. Поэтому создание рейтинга корпоративных университетов — малореальная задача: нет возможности их сравнить как компании — по показателям рыночной капитализации или выручки — или как бизнес-школы — по уровню зарплат выпускников. Напротив, ответить на вопрос, что собой представляет сегодня популяция российских корпоративных университетов, возможно, и мы решили сосредоточиться именно на этой задаче.

— Справочник подразумевает «моментальный снимок» состояния отрасли российских университетов. А что можно было бы сказать о ней в динамике?

— Первые российские корпоративные университеты начали возникать с середины 1990-х годов, когда их начали создавать крупные российские компании, среди них «Газпром», АвтоВАЗ, ММК, «Вымпелком» и ряд других. С развитием рыночной экономики в нашей стране они одними из первых стали искать корпоративные ответы на потребности в кадрах нового типа. Настоящий бум открытия пришлось на период с середины 2000-х по середину 2010-х годов, когда стартовало большинство ныне действующих корпоративных университе-

тов ведущих российских компаний: РЖД, Сбербанк, «Росатом», «Газпром нефти», НЛМК, ТМК и других. Корпоративные университеты стали важным инструментом реализации стратегий этих компаний и драйвером их организационных трансформаций. В начале 2020-х годов корпоративные университеты продолжали активно создаваться, например «Почты России», «Интер РАО», АЛРОСА. При этом все чаще корпоративные университеты определяют свою деятельность не как T&D (тренинги и развитие), а как L&D (обучение и развитие). Эти термины отражают качественно разные подходы: распространение термина «обучение» (learning) отражало такие прогрессивные тренды, как перенос акцента с передачи знаний и навыков от преподавателя на самообучение и саморазвитие, а также коллаборативное обучение и развитие сотрудников компаний, не говоря уже об усилении тенденций к непрерывному обучению.

— Как вы отбирали корпоративные университеты для участия в справочнике?

— Нам было известно примерно о 100 корпоративных университетах компаний, которые ведут свою деятельность в РФ. Мы направили в 60 из них предложение участвовать в нашем исследовании и анкету, которую необходимо было заполнить, ответив на вопросы об основных параметрах деятельности. Мы хотели выяснить их организационно-правовой статус, их место внутри системы управления компанией, мы хотели понять, каков и из чего состоит портфель их образовательных решений, каков состав их преподавателей. Косвенным подтверждением того, что составленная нами анкета была актуальной, является то, что 75% наших респондентов, то есть 44 корпоративных университета, вернулись к нам с ответами на вопросы.

— А почему кто-то решил не принимать участие в вашем исследовании?

— Кто-то из университетов оказался не готов в нужный срок ответить на наши вопросы, потому что у них не было опыта структурированного самоисследования. Кто-то не был уверен в том, что им нужна публичность, так как считает корпоративный университет сугубо внутренним подразделением компании. Для кого-то из компаний, вероятно, участие в такой публикации могло повысить санкционные риски. Наверное, вот так можно суммировать основные причины отказов.

— Какую картину отрасли вы в итоге получили по результатам анкетирования ваших респондентов? Возможны ли для ее оценки какие-либо международные сравнения?

— Мы не ставили перед собой такой задачи. Конечно, существование какой-либо национальной специфики у российских корпоративных университетов можно предположить, но мне хотелось бы отметить, что серьезная часть из них очевидно стремилась к международному профессиональному признанию, а значит, к работе по общепринятым стандартам качества. Два корпоративных университета из нашего справочника — Сбербанк и СИБУРа — обладают международной аккредитацией CLIP (Corporate Learning Improvement Process) EFMD, а корпоративный университет НЛМК успеш в начале года пройти процедуру допуска к ней. Еще два — Банка России и Сбербанк — сертифицированы по системе EFMD EOCCS (Global Online Course Certification System). Сбербанк, РЖД и «Газпром нефти» — сертифицированы глобальной ассоциацией Global Council of Corporate Universities. Следует также отметить Академию «Росатом», «Билайн Университет» и ТМК2U, которые имеют ряд призов престижных международных конкурсов. c14

# КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ

## «Цель любого корпоративного университета — внести вклад в устойчивую конкурентоспособность компании»

— прямая речь —

Характерно, что все названные корпоративные университеты кроме получения награды на международных профессиональных конкурсах также неоднократно становились победителями и призерами российских конкурсов в области корпоративного обучения. Иначе говоря, мы видим у ведущих российских корпоративных университетов отчетливое желание сверить себя, свой уровень развития с лучшими международными профессиональными практиками. — **Может быть, можно сделать какое-то сравнение, если посмотреть на среднестатистическую цифру расходов?** — Считается, что в экономически передовых странах компании тратят на обучение и развитие сотрудников 2–2,5% от расходов на персонал. В России мы видим меньшее значение этого показателя — 1,8–2%, а в абсолютных цифрах годовой бюджет корпоративного университета составляет в среднем 400 млн руб. в год. — **А что вам удалось узнать по результатам опроса о подходах к образованию, которые они практикуют?**

Во-первых, после пандемии COVID-19 доля онлайн-обучения выросла до 68%, во-вторых, у подавляющего большинства корпоративных университетов (91%) реализуется система «Лидеры учат лидеров» (ЛУЛ) как регулярное вовлечение в преподавание ключевых руководителей и экспертов организации. Они обсуждают с обучающимися внутренние и внешние вызовы, стоящие перед компанией, ее миссию и ценности. Также они разъясняют принципы и методы внедрения принятых в организации моделей лидерства и ведения бизнеса, делятся профессиональными знаниями и навыками. Не будет преувеличением сказать, что онлайн-обучение и система ЛУЛ стали необходимыми атрибутами современного российского корпоративного университета.

— **Сколько времени в среднем руководители тратят на обучение своих сотрудников? Был ли у вас в анкете такой вопрос?**

Среднее количество академических часов преподавания руководителями высшего и среднего звена в год составляет 13,3 часа (чуть менее 2 дней).



Валерий Катыкало, директор Высшей школы бизнеса Высшей школы экономики

— **Есть ли у вас какие-то данные о том, как руководителей готовят к роли преподавателей?**

Безусловно, подготовка преподавателей к эффективной работе в системе ЛУЛ и управление этим пулом преподавателей требуют особых компетенций. Этот пул может составлять до 2,5 тыс. человек, как в «Магните», а доля доходить до 85% (Банк России) от общего числа руководителей высшего и среднего звена. Другим очень важным преподавательским ресурсом корпоративного университета являются внутренние тренеры. Школы внутренних тренеров есть у 34 компаний из 44. Характерен пример корпоративного университета НЛМК, где в созданной в 2017 году Школе внутренних тренеров ежегодно преподают более 450 менеджеров и экспертов компании, с их участием реализуется почти 100% программ этого корпоративного университета.

— **Можно ли выделить еще какие-то моменты, общие абсолютно для всех?**

Один из главных трендов в развитии систем корпоративного обучения сейчас — это фокус на учете потребности сотрудников, своего рода массовой персонализации обучения. Изначально корпоративное обучение понималось в виде системы курсов, которая была обязательна для всех. Дело не в том, что такой подход был хорошим или плохим — он был возможен в другой, индустриальной эпохе. Хотя, отмечу, уже тогда были все-таки различные подходы к тому, насколько компания должна учитывать какие-то собственные потребности сотрудников.

Сейчас в условиях повсеместной цифровой трансформации корпоративные университеты стремятся предложить своим целевым аудиториям не просто набор каких-то курсов, но возможность стать частью

цельной и динамично обновляемой образовательной среды. Она не только расширяет и обогащает возможности обучения и саморазвития сотрудников, но и серьезно подкрепляет роль обучения в культурном коде компании, ее ДНК. Инвестиции в такие платформы, образовательные маркетплейсы являются и важным маркером реального лидерства руководства компании в продвижении этой корпоративной ценности. Отмечу, что, используя понятие «среда», я говорю не только о наличии у компании некоей образовательной платформы, где учебные материалы и микрокурсы доступны онлайн 24/7. Среда — это еще и характеристика пространства, где компания стимулирует социальное и неформальное обучение, возникновение социальных сообществ людей, где они могут учиться друг у друга и обмениваться опытом. Если у компании это получается, то возникает дополнительная поддержка более формализованной системы ЛУЛ, где чаще всего лидерами понимаются старшие по должности. В таких сообществах лидерами являются те, кто больше знает и умеет, то есть появляется возможность более неформального обучения.

— **А видите ли вы какую-то специфику российских корпоративных университетов в связи с особенностями российского рынка труда? Например, у нас традиционно относительно низкая безработица, но высокая текучка персонала практически во всех отраслях.**

Думаю, что именно при таких характеристиках рынка труда роль корпоративного университета в успешном развитии компании становится особенно велика. Ведь корпоративный университет — это не только инструмент обучения и развития сотрудников, это также инструмент их интеграции в корпоративную культуру компании и отбора тех, кто не готов разделять корпоративные ценности. Целевая модель работника предполагает его готовность все время обновлять свои знания и умения, быть открытым новому. Корпоративный университет позволяет выявить тех, кто готов стремиться к этому идеалу, и тех, кто ему не соответствует. Таким образом, чем более активно корпоративный университет работает на селекцию персонала, тем потенциально меньше в будущем компания будет сталкиваться с проблемой текучки.

— **То есть роль корпоративного университета в развитии компа-**

нии на самом деле фактически ключевая?

В последние годы по всему миру не только стало отчетливым трендом изменение роли корпоративного университета от провайдера обучения к его активатору, но и эта роль стала безусловно стратегической. Эффективные системы корпоративного обучения теперь понимаются как акселераторы цифровой трансформации компании и переосмысления работы через расширение возможностей человеческого интеллекта, развитие актуальных компетенций и организационных способностей.

— **Тогда значит ли это, что в большинстве случаев аудитория российских корпоративных университетов выступают все сотрудники компании?**

Что касается целевой аудитории, то более чем в 80% случаев корпоративные университеты из нашей выборки демонстрируют инклюзивный подход к управлению талантами. Это означает, с одной стороны, что весь персонал компании рассматривается как «таланты», обладающие теми или иными сильными качествами, которые компания помогает им развивать и обеспечивает тем самым повышение результативности, с другой стороны, по отношению к каждой бизнес-функции и каждому уровню управления организацией есть свои ожидания по скорости преодоления разрыва между имеющимся и требуемым уровнями компетенций. Часть корпоративных университетов более традиционно сфокусирована на обучение ДПО и занимается дополнительным обучением студентов и школьников (14%). Вряд из них выходит за рамки ДПО и занимается дополнительным обучением студентов и школьников (16%), удерживая, таким образом, в фокусе стратегию привлечения молодых талантов и решая задачи по набору на массовые специальности. В результате диапазон целевой аудитории среднестатистического российского корпоративного университета может колебаться от 1,5 тыс. до 880 тыс. человек при средней численности более 73 тыс. человек на один корпоративный университет. Совокупно компании пула участников исследования отвечают за обучение и развитие более чем 4 млн взрослого населения России.

— **Как вы думаете, по какому пути пойдет развитие корпоративных университетов в следующие несколько лет? Ведь многие ком-**

пании столкнутся со снижением своих доходов и необходимостью более тщательно относиться к тратам.

Многие великие бизнес-лидеры, в том числе российские, не раз подчеркивали, что в любой кризисной ситуации последнее, что вы должны оптимизировать, — это инвестиции в технологии и в развитие сотрудников. Думаю, значительная часть ведущих российских компаний разделяет этот тезис и на простое сокращение расходов на обучение не пойдет. Однако усилится запрос на рост результативности использования бюджетов корпоративных университетов. Например, при уже отмеченном среднем значении 400 млн руб. бюджета корпоративного университета теперь предстоит при его нулевом росте создавать больше образовательных решений в различных каналах обучения (очное, онлайн, социальное) и делать это в два раза эффективнее. То есть будет идти поиск путей повышения отдачи на инвестиции в корпоративное обучение.

— **Справочник, безусловно, очень важная для отрасли вещь, которая позволяет им посмотреть на себя, на коллег и как-то обновить свои представления о том, как необходимо развиваться. Планируете ли вы сделать его выпуск постоянным?**

Да, периодическое обновление нашего справочника было бы полезным, и мы в Высшей школе бизнеса Высшей школы экономики уже проектируем следующие стадии данного исследования. Но я надеюсь, что справочник будет не единственным инструментом самоорганизации и развития профессионального сообщества корпоративных университетов России. Летом этого года мы совместно с руководителями восьми ведущих корпоративных университетов страны провели на базе корпоративного университета НЛМК в Липецке Первый Форум лидеров корпоративного обучения России, на который собрались около 300 ключевых экспертов для обсуждения новых трендов и обмена опытом. Уже начал работу Программный комитет Второго Форума, который мы планируем провести в июле 2023 года на базе Корпоративного университета «Газпром нефти» и который, уверен, также сыграет важную роль в профессиональном развитии российских корпоративных университетов.

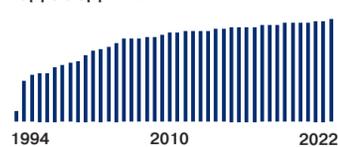
Интервью взяла Анастасия Мануйлова

### РОССИЙСКИЕ КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ В 2022 ГОДУ

ИСТОЧНИК: HSE.RU.

#### ОБЩИЙ ПОРТРЕТ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

ГОД СОЗДАНИЯ



РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ НАЧАЛИ СОЗДАВАТЬ СВОИ КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ В 1990-Х ГОДАХ. В ИХ ЧИСЛЕ — КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ КОМПАНИЙ ГАЗПРОМ, АВТОВАЗ, ММК И ВЫМПЕЛКОМ

ГЕОГРАФИЯ РЕГИСТРАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ



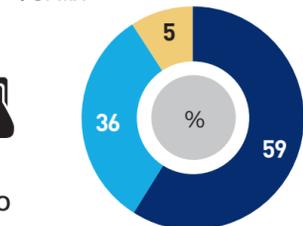
Количество корпоративных университетов с местом регистрации в указанном на карте городе

СРЕДНИЙ ГОДОВОЙ БЮДЖЕТ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА — % ФОРТ\*

1,19%

\*Фонд оплаты труда

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ ФОРМА



СРЕДНИЙ ГОДОВОЙ БЮДЖЕТ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

401,6 МЛН РУБ.

СРЕДНЯЯ ЧИСЛЕННОСТЬ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

73 093

ЧЕЛОВЕКА

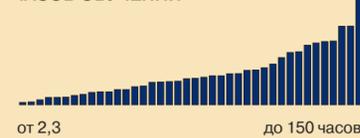
СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ ОБУЧЕНИЯ В 2021 ГОДУ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

43,4 ЧАСА НА ЧЕЛОВЕКА

ДИАПАЗОН ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ



ДИАПАЗОН СРЕДНЕГО КОЛИЧЕСТВА ЧАСОВ ОБУЧЕНИЯ



#### КОМАНДА И СТРУКТУРА

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ (%)



СПЕКТР ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



#### ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО ПРОГРАММ В ПОРТФЕЛЕ КУ



СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО «УРОВНЕВЫХ» ПРОГРАММ



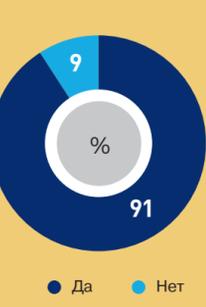
СРЕДНЯЯ ТРУДОЕМКОСТЬ «НАВЫКОВЫХ» ПРОГРАММ

42,5 ЧАСА

ДОЛЯ ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЯ



НАЛИЧИЕ СОБСТВЕННЫХ ДИПЛОМОВ/ СЕРТИФИКАТОВ



#### ОСНОВНЫЕ ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ В 2020–2022 ГОДАХ (%)



# КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ

## «У нас нет преград для развития сотрудников!»

«Трансмашхолдинг» (ТМХ) — лидер среди производителей железнодорожного и городского рельсового транспорта в России и СНГ и номер пять на международном рынке. «Ъ» поговорил с замгендиректора по корпоративному развитию и проектной деятельности — членом Управляющей коллегии «Трансмашхолдинга» **Наталией Шишлаковой** о цифровой трансформации компании, новой потребности в кадрах на производствах и принципах корпоративного обучения.

— мнение —

— ТМХ можно назвать лидером цифровизации в тяжелой промышленности. Почему вы решили сделать ставку на внедрение IT-решений?

— Сегодня ТМХ находится на этапе масштабных перемен: трансформируются бизнес-процессы, развиваются новые направления деятельности. Мы принимаем текущие вызовы рынка и ожидания потребителя, поэтому являемся одним из лидеров цифровизации в российском машиностроении. Программы «Инжиниринговое моделирование», «Цифровой завод» уже зарекомендовали себя в индустрии. За последнее время ряд проектов успешно завершён, созданные решения переведены в промышленную эксплуатацию, все проекты встроены в технологию производства, в должностные инструкции персонала и приносят ожидаемый бизнес-эффект. Например, были созданы: Цифровая имитационная модель производства, 3D-модели заводов, Система управления инженерными данными, Интерактивные электронные технические руководства, Роботизированные комплексы, Система мониторинга производственного оборудования, Система прослеживаемости товарно-материальных ценностей при помощи RFID-технологии (система хранения и передачи различной информации, которая основывается на радиоволнах для автоматизации), Система компьютерного зрения на участках сборки, Система для фиксации качественных параметров проверки выпускаемой готовой продукции и отметок о приемке персоналом ЦТА РЖД и др.

Сейчас уровень локализации по всей продукции ТМХ составляет более 90%. Например, «Иволга 3.0» — городской электропоезд, в который внедрены все лучшие мировые технологии и дизайнерские решения. Безусловно, нам не удалось полностью отказаться от импортных комплектующих — часть из них поставляется из дружественных стран. При этом значительная часть комплектующих произведена в России. В производстве поезда задействовано более 250 крупных и средних предприятий.

Имеют высокую степень локализации и другие наши новинки, которые в ближайшее время получат сертификаты соответствия: маневровый тепловоз ТЭМ23, локомотив с отечественным двигателем ЗТЭ28. В последнем локализация составляет 99%. Мы планируем достичь аналогичного уровня для всей продукции уже в первом квартале следующего года. Не удается пока заместить буквально 1% — электронную систему, которую пока только начинают производить в нашей стране.

В 2017 году мы решили объединить все наши конструкторские бюро в Инжиниринговый центр «ТМХ Инжиниринг». Это специализированная организация, входящая в состав холдинга, которая осуществляет работы по созданию новых моделей подвижного состава. Подразделение «ТМХ Инжиниринг» расположено в девяти городах России. В них трудятся в общей сложности более 1,1 тыс. инженеров. Мы уверены, что лучший способ предвидеть будущее — спроектировать его! У нас нет ни одного лицензионного продукта, а вся конструкторская документация — собственные разработки хол-

динга. Наш «ТМХ Инжиниринг» создает продукт, ориентированный на отечественные комплектующие, которые по качеству не уступают иностранным. Таким образом, мы обеспечиваем безопасность на подвижном составе не только для пассажиров и локомотивных бригад, но и безопасность нашего будущего, что особенно важно в настоящих условиях непредсказуемой геополитической обстановки. Причем конструкторская документация содержит на каждый блок по несколько комплектов для обеспечения безопасности поставки.

Отмечу также, что холдинг содействует и развитию инфраструктуры для становления новых промышленных производств. Наиболее яркий пример — создание в Тверской области Промышленного технопарка КСК, в рамках которого работают производители ключевых компонентов: электроники, климатического оборудования, элементов интерьера и экстерьера и др. Общая численность персонала уже сейчас более 1,6 тыс. человек. Планируется, что номенклатура производимых резидентами технопарка компонентов превысит 300 наименований.

— Как вы видите развитие отрасли в следующие два-три года? Какие факторы будут влиять на этот процесс?

— В нашей отрасли есть совершенно четкое понимание того, что продукция, которую мы производим, будет востребована и далее. Мы также осознаем, что потребление будет и дальше возрастать. Поэтому мы разрабатываем не только рельсовую технику всех основных классов, но и двигатели, работающие на различных топливах для тепловозов, судов, объектов энергетики, готовим себя к компонентному производству и большому контролю всей производственной цепочки.

Если мы говорим про будущее отрасли, то точка роста для нас — это еще и двигателестроение. Это наша традиционная компетенция, кото-



ФОТО: АЛЕКСАНДР ТРАНСМАШХОЛДИНГ

рую в 2020 году мы выделили в отдельный блок «ТМХ Энергетические решения». Здесь не просто строят двигатели, а создают комплексные решения «под ключ», что соответствует запросам рынка. Но, конечно, в основе процесса — расширение протяженной линейки двигателей, повышение их энергоэффективности. Например, совсем недавно ТМХ подписал соглашение с «Росатомом» на поставку дизель-генераторных установок для российской атомной отрасли. Разработки ТМХ в этой области играют важную роль в создании систем резервного энергоснабжения, обеспечения бесперебойной и безопасной эксплуатации АЭС и других высокотехнологичных объектов.

— Удаётся ли вам нанять готовых специалистов или их необходимо доучивать?

— Востребованные компетенции формируют новые модели обучения уже сегодня. Образование нового века должно меняться с учетом требований к современным профессиям. Учебные центры — гордость компании. Один из старейших — Учебный центр им. М. К. Тенищевой Брянского машиностроительного завода. Самый крупный учебный центр — КУЦ НЭВЗ на Новочеркасском электровозостроительном заводе. На большинстве предприятий есть специализированные лицензированные учебные центры регионального значения. Семь из них сертифицированы и могут обучать как сотрудников предприятия, так и организовывать внешнее обучение в том числе наших партнеров, которые занимаются обслуживанием подвижного состава. Кроме того, во всех регионах присутствия ТМХ заключены стратегические соглашения о взаимном партнерстве с университетами: МГТУ им. Н. Э. Баумана, Российским университетом транспорта (МИИТ), Брянским государственным техническим университетом, Московским институтом стали и сплавов, Южно-Российским государственным политехническим университетом им. М. И. Платова. Последний находится в Новочеркасске, где расположен наш крупнейший электровозостроительный завод, и большое количество студентов проходит практику на этом предприятии. Студенты, которые показывают самые лучшие результаты, приходят к нам на работу.

Наша стратегическая инициатива — продвижение повестки устойчивого развития. В этом году мы приняли участие в четырех компетенциях: охрана труда, неразрушающий контроль, сварочные технологии, инженер-технолог в машиностроении. В силу специфики нашей продукции мы часто работаем с государственными органами разных стран в роли заказчиков. Они действуют в соответствии с жесткими и комплексными стандартами, поэтому при выполнении этих заказов надо уделять особое внимание соблюдению всех законов и норм охраны труда. Одна из главных задач нашей компании — обеспечение заказчиков современным, высокоэффективным подвижным составом. Мы не ограничиваемся тем, что выпускаем очень хорошую технику — мы распространяем свою ответственность на весь ее жизненный цикл, обеспечиваем соответствующее сопровождение. Мы хотим, чтобы она сохраняла свое высокое качество все время, пока она используется. Важный приоритет — это создание максимально комфортных условий для всех пользователей нашей техники.

Наша компания заботится об экологии и считает, что эта сложная проблема требует не менее сложных, комплексных и продуманных решений. Мы постоянно совершенствуем свои технологии, процессы и выпускаемую продукцию для того, чтобы они не оказывали негативного воздействия на окружающую среду. Наша компания безусловно соблюдает все нормы законодательства, касающиеся защиты окружающей среды, в том числе международного. Неразрушающий контроль — это важный аспект, который в первую очередь связан с безопасностью не только пассажиров, но и сотрудников железных дорог. Мы выполняем сервисные ремонтные работы, поэтому это крайне важная составляющая нашей деятельности.

Мы также следим за расширением номинаций, чтобы увеличить

перспективы для роста. В связи с этим компания формирует среду и экспертное сообщество для реализации программы оперативного кадрового замещения на вакантные должности. Работает Школа кадрового резерва — это очень эффективный проект управления талантами ТМХ.

За время ее существования в кадровый резерв вступили более 1,2 тыс. человек, из них более 200 уже выполнили индивидуальный план развития и заняли должности целевого уровня. Для успешного развития компании в конкурентной среде важны персональные достижения каждого сотрудника. Поэтому формирование и развитие высокопрофессионального кадрового резерва — одна из стратегических задач компании. Мы стремимся к тому, чтобы сохранить более чем столетние традиции российского транспортного машиностроения и обеспечить его динамичное развитие, соответствие качества нашей продукции современному миру.

— Почему вы решили выставить свою команду на Международный чемпионат высокотехнологичных компаний Хайтек?

— Наша компания принимает участие в чемпионате с 2018 года. Мы разделяем цели движения — повышение престижа профмастерства и развитие профессионального образования. Стандарты конкурса достаточно строгие. Данные мероприятия позволяют нашим специалистам получить объективную оценку своего мастерства и обменяться опытом с признанными экспертами. Тяжелое машиностроение основывается на уникальных компетенциях наших сотрудников и технологическом развитии.

Подготовка к Хайтеку предполагает обучение по стандартам чемпионата, проведение внутренних соревнований. На базе наших предприятий мы уже несколько лет проводим соревнования по стандартам чемпионата.

Например, в прошлом году электросварщики Группы ТМХ соревновались на площадке Тверского вагоностроительного завода. Конкурсное задание включало четыре модуля для выполнения которых необходимо было применить различные виды сварки. Как правило, сварщики работают на производстве с одним-двумя видами сварочных технологий, владеть сразу четырьмя не просто. Такие соревнования — настоящий вызов! Они вдохновляют на повышение своей квалификации даже заслуженных профессионалов. В этот процесс вовлекаются даже те, кто не участвует в самих соревнованиях.

Наша стратегическая инициатива — продвижение повестки устойчивого развития.

В этом году мы приняли участие в четырех компетенциях: охрана труда, неразрушающий контроль, сварочные технологии, инженер-технолог в машиностроении.

В силу специфики нашей продукции мы часто работаем с государственными органами разных стран в роли заказчиков. Они действуют в соответствии с жесткими и комплексными стандартами, поэтому при выполнении этих заказов надо уделять особое внимание соблюдению всех законов и норм охраны труда. Одна из главных задач нашей компании — обеспечение заказчиков современным, высокоэффективным подвижным составом. Мы не ограничиваемся тем, что выпускаем очень хорошую технику — мы распространяем свою ответственность на весь ее жизненный цикл, обеспечиваем соответствующее сопровождение. Мы хотим, чтобы она сохраняла свое высокое качество все время, пока она используется. Важный приоритет — это создание максимально комфортных условий для всех пользователей нашей техники.

Наша компания заботится об экологии и считает, что эта сложная проблема требует не менее сложных, комплексных и продуманных решений. Мы постоянно совершенствуем свои технологии, процессы и выпускаемую продукцию для того, чтобы они не оказывали негативного воздействия на окружающую среду. Наша компания безусловно соблюдает все нормы законодательства, касающиеся защиты окружающей среды, в том числе международного. Неразрушающий контроль — это важный аспект, который в первую очередь связан с безопасностью не только пассажиров, но и сотрудников железных дорог. Мы выполняем сервисные ремонтные работы, поэтому это крайне важная составляющая нашей деятельности.

Мы также следим за расширением номинаций, чтобы увеличить количество компетенций, в которых сможем участвовать в следующем раз.

Традиционно в составе нашей делегации на чемпионате Хайтек были не только эксперты и участники, но и будущие участники, а также молодежный актив «Поколение Инженер». Инженер — это машиностроитель XXI века, молодой, драйвовый специалист, который готов меняться сам и менять мир вокруг. Стратегия Молодежного движения предполагает развитие пяти основных направлений: внутренние и внешние коммуникации, спорт, научно-инновационный центр и волонтерская деятельность.

— Планируете ли вы дополнительно поощрять ваших сотрудников — призеров чемпионата?

— Для призеров этого чемпионата победа будет означать возможность продвижения в карьере. Но все зависит от конкретного сотрудника: он может совершенствоваться мастерство. Многие уходят в экспертные ветки и становятся высокого уровня профессионалами в своих областях. Они работают либо на производственной стезе, либо в операционном управлении на производствах. И, как я уже сказала, у нас много вариантов для маневров и перемещений внутри компаний, у нас нет преград для развития сотрудников.

— Когда компания участвует в каком-то чемпионате, внутри тоже организуются аналогичные конкурсы. Заметили ли вы эффект от них?

— Да, внутри компании мы проводим конкурсы по рабочим специальностям. Мы видим, что за прошедшие 20 лет сильно вырос престиж машиностроительных специальностей. Обеспечить компанию компетенциями будущего — это серьезный вызов, который нам всем вместе предстоит принять и достойно на него ответить. Внедрение цифровой трансформации — введение новых принципов принятия решений, цифровая культура, изменение бизнес-среды — невозможно без вовлечения в трансформацию каждого человека.

Многие профессии будущего в машиностроительной отрасли обладают цифровыми инструментами, которые уникальны по своей сути и разнообразны нестандартными сервисами. Поэтому для нас имеют важное значение цифровые компетенции подрастающих поколений. Совместно с Высшей школой экономики, Московской школой управления «Сколково», Университетом «Иннополис» мы разрабатываем программы по цифровой трансформации.

В «Сколково» была проведена программа «Лидерство в цифровой трансформации». Обучение прошли более 70 сотрудников. Совместно с Университетом «Иннополис» по программе «Лидеры цифровой трансформации» организовали обучение для более чем 300 ключевых сотрудников: они получили дипломы CDO (Chief Data Officer) и CDTO (Chief Digital Transformation Officer). В настоящее время 22 лучших инженера нашего холдинга проходят обучение в Высшей школе экономики в рамках программы «Школа новаторов».

Мы развиваем престиж рабочих профессий сразу же на нескольких уровнях: начали готовить молодых специалистов по тем профессиональным нишам, которые для нас традиционны. Параллельно выявили для себя профессии, которыми ранее не уделяли внимания. Создали программы для учебных центров и начали приглашать людей для профессиональной реализации, в том числе из других отраслей промышленности.

Благодаря этой работе за два года мы зарегистрировали через Минтруд в квалификационном справочнике «Тяжелое машиностроение» несколько профессий. Таким образом, в отрасли мы разрабатываем бизнес-процессы в части профессиональной сертификации. Это формирует вектор для развития других направлений промышленности, что позволяет заявить о ТМХ и в других отраслях через специальность и продукт.

ТМХ — лидер отрасли. Наша энергичная команда объединена общей целью! Быть профессионалами для нас означает работать с отдачей, производить качественную и безопасную продукцию, первыми узнавать о новейших тенденциях рынка, применять современные технологии цифрового мира — находиться в непрерывном движении.

С нами будущее ближе! А все глобальные достижения еще впереди!

Интервью взяла Анастасия Котова

### ПРОФИЛЬ

**ТМХ («Трансмашхолдинг»)** — номер один среди производителей железнодорожного и городского рельсового транспорта в России и СНГ, номер пять в мире. Компания предлагает полный спектр продуктов и услуг: от дизайна и разработки нового подвижного состава до модернизации, сервисных контрактов жизненного цикла и цифровых систем управления движением. ТМХ — российская компания со штаб-квартирой в Москве и международными подразделениями в Египте, Белоруссии и Казахстане. В структуру холдинга входит 12 производственных и сборочных площадок в России и других странах мира, а география работы охватывает более 30 государств.



ФОТО: АЛЕКСАНДР ТРАНСМАШХОЛДИНГ

# корпоративные университеты

## Знания сохраняют ценность

Служба исследований hh.ru опросила работников российских компаний и выяснила их отношение к наличию у работодателей системы корпоративного обучения. Большинство респондентов (71%) по-прежнему считают, что она должна быть во всех организациях. При этом корпоративное обучение есть только немногим более чем у половины компаний (55%). За год этот показатель снизился на 2 п. п. — впрочем, эксперты называют это слабой коррекцией и одним из позитивных итогов года, отмечая, что снижение могло быть большим с учетом негативных ожиданий.

— тенденция —

Служба исследований платформы онлайн-рекрутинга hh.ru специально для «Ъ» провела опрос работников российских компаний и выяснила, как изменилось их отношение к наличию в компаниях систем корпоративного обучения. Исследование проводилось в ноябре текущего года, в нем принял участие 2301 человек. Подобный опрос hh.ru проводит уже на протяжении нескольких лет, что позволяет выявить определенные тенденции и зафиксировать перемены.

Так, в текущем году доля тех, кто считает, что во всех компаниях должна быть система обучения персонала, составила 71% — в прошлом году аналогичное мнение высказали 72% респондентов, в 2020 году — 73%. Ответ «это было бы плюсом для компании, но его отсутствие некритично» выбрал почти каждый шестой работник (15% опрошенных). 10% респондентов сказали, что относятся к корпоративному обучению скорее положительно, но только если оно будет необязательным. Таким образом, отмечается стабильно позитивное отношение подавляющего большинства работников к наличию программ корпоративного обучения в компаниях. «Если объединить градиции всех положительных оценок важности корпоративного образования, то на протяжении последних трех лет она держится на уровне 97%», — говорит руководитель службы исследований hh.ru Мария Игнатова. О наличии в их компаниях системы обучения сотрудников заявили 55% респондентов, что на 2 п. п. и 1 п. п. меньше, чем в 2021 и в 2020 годах соответственно. Выше всего эта доля оказалась среди работников, занятых на производстве и в сельском хозяйстве (66%), в продажах (64%), а также тех, кто только начинает карьеру, и студентов (64%). Такой результат можно назвать слабой коррекцией и одним из позитивных итогов года, указывает Мария Игнатова.

Что касается формата обучения, в котором проходит преимущественно корпоративное обучение, то на онлайн-формат приходится 28% (в 2021 году — 23%), на офлайн-формат — 15% (–5 п. п.), на смешанный формат — 57%. Из результатов опроса можно сделать вывод, что за год работники стали лояльнее относиться к онлайн-формату. Так, среди прошедших онлайн-обучение на 14 п. п., до 49%, выросла доля людей, считающих, что нет существенной разницы между онлайн- и офлайн-форматами. Более эффективными по сравнению с офлайном его называют 27% (–5 п. п.), менее эффективными — 24% (–9%).

Дистанционное обучение/онлайн-обучение проходили 54% респондентов, тогда как в 2021 году — только 43%, тренинги с приглашенными бизнес-тренерами — 27% (рост на 4 п. п.), традиционные курсы повышения квалификации — также 27% (+3 п. п.). Доля тех, кто приобретает новые навыки, не связанные напрямую с профессией, на курсах увеличилась на 6 п. п. — до 21%, обучение во внутренней школе в компании (для сейлзов, программистов и пр.) прошли 20% респондентов (+4 п. п.). Отметим, что если бы в компании

была возможность обучения сотрудников, то 53% респондентов предпочли бы онлайн-формат, причем за год доля тех, кто выбрал такой ответ, увеличилась на 7 п. п. Доля тех, кто хотел бы пройти обучение на традиционных курсах повышения квалификации, почти такая же, как и выбравших дистанционное обучение, — 52%, но за год она снизилась (–2 п. п.). Тренинги с приглашенными бизнес-тренерами предпочли бы более трети опрошенных — 38% (в прошлом году — 32%). Программа MBA/mini MBA незначительно потеряла привлекательность: ее выбрали бы 23% респондентов, тогда как годом ранее — 26%.

По мнению респондентов, больше всего на систему корпоративного обучения в компании повлияла пандемия COVID-19 (на это указали 29% опрошенных). Говоря о том, что именно изменилось, самыми популярными ответами были: частичный переход с офлайн-обучения на онлайн-обучение (33%), большее развитие обмена опытом между сотрудниками (28%) и полный переход с офлайн-обучения на онлайн-обучение (18%).

### Перемены требуют изменений

В ситуации неопределенности, как, например, сейчас, подготовка, то есть обучение под рабочее место (управленца, инженера, дизайнера и т. д.), уходит на второй план, но все

### Для кадров решают все

#### Замминистра труда ЕЛЕНА МУХТИЯРОВА — о том, к чему стоит готовиться на рынке соискателя

Университет «Синергия» спросил школьников и студентов колледжей о том, какой они хотели бы видеть будущую работу. Опрос проходил в рамках Всероссийской недели профориентации, в нем приняла участие больше 100 тыс. человек. Результаты оказались таковы: об удаленной работе мечтают 46% тех, кто сегодня учится, еще треть готовы на гибридный формат, а ходить каждый день в офис, на завод или на службу согласны лишь 20% учащихся.

Конечно, детские мечты далеко не всегда готовы карьерный путь. Кто из нас, бывших октябрят и пионеров, не мечтал стать космонавтом или на худой конец летчиком-истопителем или капитаном дальнего плавания? Всероссийский центр изучения общественного мнения проводил такое исследование, и оказалось, что в поколении нынешних 40-летних каждый третий россиянин мечтал о покорении космоса. Да, эти устремления не привели десятки тысяч молодых девушек и ребят в звездный отряд. Но вектор детских устремлений был понятен: сложный, подчас рискованный труд в обмен на интересную, захватывающую работу, всеобщий почет и уважение, ну и, конечно, высокий уровень жизни.

Сегодня в приоритетах тех, кто только готовится начать свою карьеру, — личный комфорт, удобная работа, которая оставляет пространство для жизни. Для нынешнего поколения руководителей эти ценности знакомы, но не интуитивно очевидны. Культура «трудового подвига» многим пока более близка и понятна, чем непостижимое «личное пространство» таинственного поколения Z.

Кстати, это совсем не значит, что у нас не ценят кадры. Российский работодатель больше, чем его европейские и американские коллеги, настроен на сохранение команды. Кадры решают все.

Другое дело, что ценить работодатели привыкли инициативных, ответственных,



большую ценность приобретает образование как возможность выхода за привычную человеку систему координат и представлений, говорит руководитель Школы управления СКОЛКОВО Александр Ким. Это можно видеть и по сегменту корпоративного образования в компании повлияла пандемия COVID-19 (на это указали 29% опрошенных). Говоря о том, что именно изменилось, самыми популярными ответами были: частичный переход с офлайн-обучения на онлайн-обучение (33%), большее развитие обмена опытом между сотрудниками (28%) и полный переход с офлайн-обучения на онлайн-обучение (18%).

### Для кадров решают все

#### Замминистра труда ЕЛЕНА МУХТИЯРОВА — о том, к чему стоит готовиться на рынке соискателя

Университет «Синергия» спросил школьников и студентов колледжей о том, какой они хотели бы видеть будущую работу. Опрос проходил в рамках Всероссийской недели профориентации, в нем приняла участие больше 100 тыс. человек. Результаты оказались таковы: об удаленной работе мечтают 46% тех, кто сегодня учится, еще треть готовы на гибридный формат, а ходить каждый день в офис, на завод или на службу согласны лишь 20% учащихся.

Конечно, детские мечты далеко не всегда готовы карьерный путь. Кто из нас, бывших октябрят и пионеров, не мечтал стать космонавтом или на худой конец летчиком-истопителем или капитаном дальнего плавания? Всероссийский центр изучения общественного мнения проводил такое исследование, и оказалось, что в поколении нынешних 40-летних каждый третий россиянин мечтал о покорении космоса. Да, эти устремления не привели десятки тысяч молодых девушек и ребят в звездный отряд. Но вектор детских устремлений был понятен: сложный, подчас рискованный труд в обмен на интересную, захватывающую работу, всеобщий почет и уважение, ну и, конечно, высокий уровень жизни.

Сегодня в приоритетах тех, кто только готовится начать свою карьеру, — личный комфорт, удобная работа, которая оставляет пространство для жизни. Для нынешнего поколения руководителей эти ценности знакомы, но не интуитивно очевидны. Культура «трудового подвига» многим пока более близка и понятна, чем непостижимое «личное пространство» таинственного поколения Z.

Кстати, это совсем не значит, что у нас не ценят кадры. Российский работодатель больше, чем его европейские и американские коллеги, настроен на сохранение команды. Кадры решают все.

Другое дело, что ценить работодатели привыкли инициативных, ответственных,

учению и исследованиям СберУниверситета Александр Шаталов. В компании Biosad также подчеркивают важность формирования, воспроизводства и передачи внутренней экспертизы в организации. «Мы используем такие практики, как Journal Club, где сотрудники изучают актуальные материалы по теме биотехнологий и затем обсуждают их в командах», — отмечает заместитель генерального директора по персоналу компании Александра Арендарь. Также организация проводит кейс-клубы, где разбираются реальные ситуации из практики, например по конкретным продуктам или методикам, для обмена опытом между командами и формирования собственной базы знаний. В АФК «Система» для подготовки и развития кадрового резерва используют в том числе формат кейс-чемпионата. «Бизнес-кейсы важны, поскольку они помогают понять, чем реальные бизнес-

соискателя не перестанет им быть. Кадровая политика может ориентироваться на поиск избранных, но она эффективна лишь в том случае, если заточена на работу с каждым. С молодым человеком, который ищет себя, с одинокой мамой или многодетным отцом, для которых гибкий график и личная свобода важнее сроков сдачи по спринту. Трудовые установки молодых людей сложились и будут такими уже на протяжении всей карьеры. Поэтому, как бы ни выигрывал в коротком забеге тот, кто выстроил наем топовых кандидатов, в долгосрочной перспективе в плюсе останется работодатель, который готов и может работать с каждым.

А где же государство в этом процессе? Мы тоже не остаемся в стороне, в арсенале службы занятости все больше инструментов точечной поддержки: от субсидирования найма до «Заработай вместе!» — инструмента инвестирования в карьеру. Вместо ин-спекторов — в службах занятости карьерные и кадровые консультанты. Теперь в центре занятости можно не только найти подходящую вакансию, но и получить помощь психолога, пройти тренинг по прохождению собеседований или составлению резюме. Все чаще взрослым соискателям предоставляют помощь в профориентации, а центры занятости налаживают сотрудничество с центрами «Мой бизнес», чтобы обеспечить помощь тем, кто больше не хочет быть в найме и сам готов создавать рабочие места. Для того чтобы найти подход к трудной молодежи, вместе с Агентством по развитию навыков и профессии (бывшее «Ворлдскиллс-Россия») проводим пилот по комплексному сопровождению трудоустройства таких соискателей. А наряду с обычными статистическими формами учета трудоустроенных вводим индексы клиентской удовлетворенности.

Рынок соискателя трансформировал HR-отрасль: надо постепенно привлекать к тому факту, что внутренний клиент также важен, как и внешний. Даже если он не всегда прав.

Рынок соискателя трансформировал HR-отрасль: надо постепенно привлекать к тому факту, что внутренний клиент также важен, как и внешний. Даже если он не всегда прав.

Рынок соискателя трансформировал HR-отрасль: надо постепенно привлекать к тому факту, что внутренний клиент также важен, как и внешний. Даже если он не всегда прав.

Рынок соискателя трансформировал HR-отрасль: надо постепенно привлекать к тому факту, что внутренний клиент также важен, как и внешний. Даже если он не всегда прав.

сценарии отличаются от обучения в классе», — указывают в корпорации. Вообще же универсального «рецепта счастья» при выборе формата для обучения взрослых нет. Лучшее решение находится на пересечении векторов: цели обучения, вида программы обучения и планируемых к освоению компетенций, считает ведущий научный сотрудник базовой кафедры цифровой экономики Института развития информационного общества РЭУ им. Г. В. Плеханова Наталья Мамедова.

Что же касается инноваций в форматах обучения, то, как считает эксперт по исследовательской деятельности университета «Синергия» Надежда Полихина, в последнее время развитие образования характеризуют практикоориентированность образовательного процесса, его цифровизация, переход к смешанному обучению (Blended Learning). По ее словам, оно предполагает в том числе развитие дополнительных компетенций наравне с основными профессиональными компетенциями, а также все большее внедрение модели приращения микростепеней и принципа «образование как конструктор».

Говоря о компетенциях, Александр Ким отмечает, что самыми востребованными сейчас оказываются управление изменениями, лидерство, операционная эффективность, цифровая трансформация, управление персоналом. Так, например, в 2022 году, отвечая вызовам изменчивого VANI-мира и непрекращающейся повсеместной диджитализации, в Корпоративном университете холдинга S8 Capital внедрили практику «Цифровые навыки». Сотрудник проходит путь от знакомства с цифровой средой до Data Science, искусственного интеллекта и AR/VR-технологий, говорит директор по персоналу и организационному развитию холдинга Татьяна Владков.

### Форматы разные важны

Пандемия и связанный с ней карантин заставили всех игроков образовательной сферы детально погрузиться в освоение и применение современных подходов и технологий, ощутить, как можно предложить совершенно другой образовательный опыт онлайн, при этом сохранив качество обучения, говорит Александр Шаталов. «Сегодня чуть более половины всех обучающихся решений (это и программы, и отдельные курсы) у нас проходят в онлайн, около трети — в смешанном формате», — отмечает он. Подобное соотношение в СберУниверситете считают достаточно сбалансированным и думают, что оно сохранится в ближайшие годы. При этом что касается образовательных программ для руководителей, то здесь важен именно очный формат обучения. «Нельзя недооце-

нить важность нетворкинга, взаимного обмена опытом, когда в одной аудитории находятся представители разных департаментов и бизнесов», — поясняет Александр Шаталов.

«Мы в Biosad в основном запускаем комплексные обучающие программы в смешанном формате», — рассказывает Александр Арендарь. Комбинируются онлайн- и офлайн-форматы, особое внимание уделяется обязательным практикам в лабораториях и на производстве, говорит она. Для ускоренной подготовки по ключевым ролям, для которых важна биотехнологическая экспертиза, или для закрытия вакансий, по которым нет подходящих соискателей на рынке, создаются программы в формате bootcamp.

До сих пор сказывается влияние пандемии на форматы обучения, подчеркивает Александр Ким. Школа управления СКОЛКОВО и ранее развивала онлайн-форматы, а ограничительные меры стали катализатором этого процесса. Так, здесь появились специальные технологии для более глубокого погружения и сильной вовлеченности слушателей в процесс обучения, рассказывает он. В частности, студия Glassroom, технология спроецированного в полный рост профессора, интерактивная AR-студия для записи обучающих видеороликов и онлайн-курсов с прозрачной сенсорной доской, на которой лектор «присутствует» элементы презентации. В очные и онлайн-программы СберУниверситета внедряют геймификацию, симуляции и групповую работу, указывает Александр Шаталов. По результатам исследования, проведенного в текущем году Высшей школой бизнеса Высшей школы экономики (подробнее см. стр. 13), доля онлайн-программ выросла с 28% в 2019 году до 68% в 2021-м. «Выгоды онлайн-формата очевидны: прежде всего это прекрасная масштабируемость, экономия на аудиторном фонде кампусов и командировках сотрудников. Другой вопрос, что качественный онлайн-формат требует иных инвестиций в мультимедийные студии, оснащение аудиторий специальным оборудованием. А главное — предъявляет иные требования к проектированию программ, профессиональным компетенциям преподавателей и технической поддержке образовательного процесса», — указывает замдиректора по корпоративному обучению Высшей школы бизнеса и один из авторов исследования Наталья Шумкова.

### В ожидании результатов

Каждый проект по обучению формируется на основании бизнес-потребности и тщательно прорабатывается с заказчиком, делится опытом компании Biosad Александра Арендарь. Исходя из этого формируются метрики, по которым можно оценить эффективность обучения. По итогам запуска пилотных программ отдел обучения собирает обратную связь от обучающихся, заказчиков проекта и руководителей, говорит она. Также он анализирует изменение метрики, чтобы убедиться в том, что приобретенные навыки действительно помогают в работе и оказывают влияние на бизнес-результаты. После этого программа дорабатывается и масштабируется и метрики продолжают отслеживаться уже на регулярной основе.

Отметим, что опрос hh.ru показал, что за год выросла доля тех, кто полностью удовлетворен пройденным корпоративным обучением. В 2022 году этот показатель составил 36%, увеличившись на 6 п. п. по сравнению с 2021 годом. Остались скорее удовлетворенными 31% (в 2021 году — 36%), отчасти удовлетворены, отчасти нет — 22% (в 2021 году — 21%). О том, что скорее не удовлетворены обучением, заявили 6% опрошенных (рост на 1 п. п.), при этом доля тех, кто абсолютно не удовлетворен, осталась на прежнем уровне (3%).

Венера Петрова

## Уроки корпоративного труда

— отрасль —

В ЦСР отмечают большой потенциал корпоративных университетов: такое образование отвечает потребностям рынка как в развитии профессиональных навыков, отвечающих запросам работодателей, так и «мягких» навыков. «Только регулярно функционирующие выстроенные HR-процессы дают компании возможность быть готовой к внешним вызовам и новым проектам. Укомплектование, адаптация, оценка, обучение и развитие, карьерные треки и сформированный управленческий резерв, корпоративная культура, внутренние коммуникации, исследования и вовлеченность — все это части единого целого. Вытащив любой из этих «кирпичиков», компания рискует устойчивостью системы», — рассуждает заместитель гендиректора Тру-

бой металлургической компании (ТМК) по управлению персоналом, директор Корпоративного университета ТМК2U Елена Полозотина. В «РусГидро» согласны с коллегой: «Ограничение рынка труда, необходимость развивать новые компетенции в соответствии со стратегическими приоритетами никто не отрицает».

В «Росатоме» уверены, что компании будут инвестировать в повышение квалификации и развитие своих сотрудников. «Формы могут быть различными: через корпоративные университеты, через совместные программы с классическими университетами, покупки тренингов у различных рыночных игроков и так далее. Все будет зависеть от того, какой тип игроков на рынке образования будет способен в конкретный момент времени обеспечить лучшее предложение под задачи корпораций», — добавляют там.

Изменения в системе высшего образования (в том числе отказ от Болонской системы и переход на специалитет) на развитие корпоративных университетов повлияют слабо, считают на рынке. «Перестройка системы не произойдет в сжатые сроки, поэтому говорить о влиянии рано — корпоративные университеты быстро реагируют на трансформационные процессы в спросе на рынке труда, реализуют образовательные программы в соответствии с потребностями рынка», — отмечает Евгения Васильева. Гендиректор Национального агентства развития квалификаций (НАРК) Артем Шадрин считает, что корпоративные университеты способны стать важным и эффективным коммуникатором между руководством компаний и вузами. И эта роль не будет зависеть от соотношения магистратуры, бакалавриата и специалитета. «Будут расши-

ряться форматы и масштабы партнерства вузов и университетов, включая как традиционные форматы базовых кафедр, так и новые форматы передовых инженерных школ, проектного обучения», — прогнозирует эксперт.

По данным исследования, корпоративные университеты (КУ) тесно сотрудничают с вузами, выступая координаторами взаимодействия между ними и собственно бизнесом (64%). Например, «РусГидро» взаимодействует более чем с 20 вузами-партнерами, в том числе осуществляет практическую подготовку на базе предприятий группы, а также целевую подготовку под запрос компании в рамках контрольных цифр приема. Единого мнения о необходимости упрочнения партнерства государства и бизнеса в вопросах образования на рынке нет. В НАРК полагают, что целесообразно расширить

масштабы поддержки партнерских проектов вузов и предприятий. «Развитие такого сотрудничества могло бы привести, например, к расширению практики встраивания вузов в программы непрерывного образования, реализуемые корпоративными университетами», — поясняют в ассоциации. В ТМК считают важным, чтобы корпоративные университеты или компании, в которых есть КУ, участвовали в разработке и анализе образовательных инициатив, в том числе на государственном уровне. В свою очередь, в госкорпорации «Росатом» и в «РусГидро» сообщили о достаточности действующих механизмов. «Схем взаимодействия с государством, а именно участие в грантовых конкурсах, проектах совместного финансирования, достаточно как формы поддержки», — констатировали в «РусГидро».

Диана Галиева

# корпоративные университеты



## «У нас корпоративным обучением ежегодно охвачены более 80% сотрудников»

Корпоративные университеты постепенно начинают становиться все более востребованной составляющей любой компании. Заместитель генерального директора по управлению персоналом — директор Корпоративного университета ТМК2U Трубной металлургической компании (ТМК) **Елена Позолотина** — о том, как сформировать концепцию качественного корпоративного образования, зачем внедрять HR-директоров в правление компании и почему после пандемии забота о благополучии сотрудников выходит на первый план.

— **прямая речь** —

— **В современном мире роль HR-подразделений в повышении эффективности бизнеса неуклонно возрастает. С чем, на ваш взгляд, связан этот процесс?**

— Я могу подтвердить эту тенденцию и считаю, что она идет на пользу любому бизнесу. Очень важно, чтобы HR-подразделение понимало, что происходит в компании, и понимало это не когда уже что-то произошло, а на этапе зарождения управленческих решений. Ведь именно кадровому подразделению впоследствии необходимо готовить рабочие руки для исполнения этих решений. Достаточно большое число компаний это понимают. Поэтому мы и видим, что все чаще директор по персоналу становится членом правления компании, напрямую подчиняется генеральному директору.

— **Происходит ли то же самое в ТМК?**

— Да, мы, наверное, даже опередили многих из своих коллег, потому что в ТМК заместитель генерального директора по управлению персоналом уже на протяжении трех лет входит в состав правления. Благодаря этому мы можем принимать активное участие в обсуждении стратегических инициатив, которые возникают в компании. То есть, например, когда наша компания начинает обсуждать возможность расширения или диверсификации бизнеса, мы уже можем начать планировать кадровое обеспечение этих решений. Наметьте план мероприятий, определить, кто будет участвовать в процессе интеграции, какие команды будут возглавлять новые структурные единицы и так далее. И чем раньше можно начать выполнять эту работу, тем больше шансов выполнить ее качественно, потому что появляется время обдумать, как перераспределить людей на новые проекты, где нужно нанять каких-то еще специалистов, каким образом реорганизовать их работу. Поэтому мое мнение следующее: HR-директор должен быть как минимум проинформирован обо всех важных решениях в компании заранее, как максимум он должен участвовать в их принятии, чтобы само решение изначально соответствовало кадровым ресурсам и возможностям компании. Именно такая организация управления позволяет максимально нивелировать риски, связанные с персоналом.

Добавлю, что особенно востребованным, на мой взгляд, является участие директора по персоналу в обсуждении инвестиционных проектов компании, потому что параметры рабочих мест задаются на самой ранней стадии их формирования. Именно в этот момент уже можно и нужно думать, например, о том, как организовать на новой площадке компании систему «бережливого производства», потому что впоследствии именно за счет грамотной организации использования людских ресурсов можно сэкономить значительные средства.

— **В этом году Корпоративный университет ТМК отмечает свое пятилетие. Как вы оцениваете этапы его развития за эти годы? Какие у вас планы по его обновлению?**

— На мой взгляд, развитие нашего университета за последние пять лет отчетливо показало, насколько верными были решения, принятые нами в момент создания его концепции. Мы начали ее разработку еще в 2013 году и достаточно долго, в течение почти трех лет, обсуждали несколько «развилок», которые могли у нас возникнуть. Например, изначально нужно было определить, будет ли наш университет конкурировать с вузами. Мы ответили на этот вопрос отрицательно и решили идти по пути партнерства. К настоящему времени мы уже создали несколько совместных магистратур в разных университетах страны. Еще пример — вопрос о собственном здании. Где будет располагаться наш университет: будет у него одна площадка или несколько? В рамках той модели, к которой мы пришли, у нас есть штаб-квартира в Москве и учебные полигоны на крупных предприятиях. Эта модель себя оправдала, потому что, конечно же, при таком охвате учебными курсами — а их у нас проходит до 60 тыс. человек в год — невозможно всех привезти в Москву. Обучение на местах проще организовать, при наличии нескольких площадок легче управлять потоками обучающихся, кроме того, есть возможность привлекать к обучению наших партнеров в лице региональных вузов.

При создании концепции нашего университета мы также размышляли о том, нужно ли нам создавать какое-то единое виртуальное учебное пространство. Мы приняли решение о том, что оно нужно — и теперь у нас есть HR-платформа SOTA2U, доступная для всех наших сотрудников. Она позволяет им не только получить доступ к нашим образовательным программам, но и самим инициировать учебные мероприятия, самоорганизовываться и благодаря этому чувствовать

себя частью корпоративной культуры. Это, в свою очередь, повышает их мотивацию работать именно у нас. Кроме того, ставка на цифру — это обязательный элемент любого HR-исследования, которые мы проводим уже в больших объемах, используя аналитику результатов для принятия решений. Поэтому SOTA2U стала еще и цифровым инструментом для развития исследовательской функции университета.

Наконец, еще один вопрос, на который нужно было ответить на этапе зарождения концепции нашего университета: кого мы будем учить? Не секрет, что многие компании, создавая свои корпоративные учебные центры, делают упор на образование управленческих кадров. Мы решили пойти другим путем и повышать компетенцию персонала на всех уровнях. В нашем бизнесе именно от этого зависит качество выпускаемого продукта. Кроме того, в состав ТМК входит много подразделений, и нам было важно стандартизировать умения работников каждого из них, чтобы мы могли быть уверены в выполнении задания на любой площадке по лучшим корпоративным стандартам. Для этого, в свою очередь, нам пришлось создать профиль каждой производственной должности, которых у нас всего более 3 тыс., и потом оценивать каждого, кто занимает такую должность, на протяжении всего его карьерного пути. На основе этих же профилей мы сделали наши образовательные курсы и в результате управляем всем процессом обучения наших сотрудников: от момента появления такой потребности до получения результата в виде повышения той или иной квалификации.

— **А до какого показателя вы довели охват учебными курсами в компании?**

— У нас корпоративным обучением ежегодно охвачены более 80% наших сотрудников. Это достаточно высокий показатель — он не просто выше того, который мы сами себе изначально ставили, он также превосходит и средний показатель для других компаний, где обычно в корпоративном обучении участвуют не более 60% сотрудников. Это еще раз показывает, что мы изначально сделали правильный выбор, решив, что наше обучение будет распространяться на всех. Сейчас мы видим, что мы, во-первых, можем на любом уровне сформировать команду и ротировать ее, а во-вторых, мы действительно понимаем, где у нас слабые зоны, слабые компетенции, и можем на них системно влиять, повышать средний уровень компетенции всех наших сотрудников.

— **Вы упомянули о партнерстве с системой образования. Как налажена эта работа?**

— Мы сотрудничаем с вузами, техникумами и колледжами, школами, у нас есть развивающие продукты даже для дошкольников. Один из наиболее перспективных проектов в этом направлении — «Профессионалитет», в нем мы участвуем с самого запуска. Первыми в эту работу включились Волжский, Северский и Синарский трубные заводы и Орский машиностроительный завод, они уже участвуют в обучении студентов. Чуть позже к ним присоединились Таганрогский металлургический завод и Челябинский трубопрокатный завод.

Мы в этом проекте выступим опорным работодателем, то есть будем помогать студентам получить знания на практике, а потом лучших возьмем к себе на работу. Цель, которую мы себе ставим, участвуя в этой программе, — это не просто подготовка качественных кадров непосредственно для наших предприятий. В долгосрочной перспективе мы хотели бы, чтобы в результате реализации «Профессионалитета» вырос общий уровень квалификации сотрудников по отрасли в целом, потому что тогда конкуренция за качественные кадры была бы меньше. В том числе потому, что предприятия из других отраслей смогли воспитывать для себя квалифицированных сотрудников, а не претендовать на наших потенциальных работников.

Мы открыты и к участию в других федеральных инициативах и, когда можем предложить что-то сами, готовы выступить с предложением. Сейчас профессиональное сообщество готово к совместным действиям на всех уровнях, на протяжении последних 15 лет все участники подходят к сотрудничеству максимально осознанно, и перспективные идеи можно воплотить в жизнь.

— **То есть вы не опасаетесь, что какие-то ваши уникальные образовательные компетенции станут общедоступными?**

— Нет, более того, мы выступаем за активный обмен опытом напрямую между различными корпоративными университетами. Понятно, что у каждой компании могут быть уникальные знания, но также нужно понимать, что перед большинством корпоративных университетов часто стоят одни и те же задачи. Поэтому, чтобы не изобретать велосипед, можно и нужно обмениваться опытом, узнавать, как другие вели себя в



схожей ситуации. Кроме того, у корпоративных университетов различных компаний могут быть взаимовыгодные совместные проекты, обмен программами. С какими-то корпоративными университетами мы обмениваемся контактами преподавателей, потому что всем нужны специалисты с уникальным опытом.

Мы стремимся быть открытыми и в том числе поэтому также предоставляем наши образовательные услуги внешним клиентам. Это на самом деле позволяет нам не только получать какой-то доход, но и повышать качество наших образовательных программ за счет обратной связи. Когда корпоративное обучение сфокусировано только на своих собственных сотрудниках, есть риск потери эффективности, потому что у сотрудников не настолько сильная мотивация оценивать собственный университет. У внешних заказчиков она выше. В этом году, когда мы вышли на рынок корпоративного образования, мы получили хорошую обратную связь и увидели подтверждение тому, что движемся в правильном направлении.

— **Вы упомянули, что видите себя партнером, а не соперником российских вузов. Как вы выстраиваете с ними отношения сотрудничества?**

— Мы сейчас работаем с несколькими вузами, фактически в каждом регионе нашего присутствия у нас есть партнер. Наиболее тесные контакты у нас сложились с Уральским федеральным университетом. Именно с ним мы совместно разрабатываем магистерские программы, которые предназначены для нашего управленческого резерва. Это во многом аналог МВА, только в формате магистратуры, и обучение по этой программе прошли и проходят уже около 100 участников кадрового резерва ТМК. Я считаю, это один из наиболее успешных наших проектов из числа запущенных совместно с вузом. Почему мы добились успеха — потому что мы вместе с вузом детально обсуждали весь набор дисциплин, который нам нужен, и дальше с каждым преподавателем прорабатывали содержание самой дисциплины, а также какие компетенции мы хотим отработать в ее рамках. Из-за такого глубокого погружения продукт, который выдают потом преподаватели, полностью соответствует нашим потребностям. В результате мы получаем именно тех специалистов, которые нам нужны и которые потом становятся у нас директорами направлений, а зачастую и производственных площадок целиком. У нас также есть сотрудничество и по бакалаврским программам.

Я отмечу, что многие из студентов, которые так или иначе участвуют в наших образовательных программах, также впоследствии принимают участие в нашем международном общекорпоративном форуме «Горизонты». Он объединяет самых инициативных молодых сотрудников, у которых есть что сказать и предложить компании. Они могут под кураторством эксперта от компании сделать доклад, который сфокусирован на какой-то из особенностей нашего производства, и принять с ним участие в этом форуме. Потом многие из таких докладчиков приходят к нам работать.

— **И таким образом вы выстраиваете приверженность к вам как к работодателю у будущих сотрудников?**

— С темой лояльности и вовлеченности мы начали плотно работать четыре года назад. Понятно, что эти показатели зависят и от того, насколько качественно у компании выстроена система взаимодействия с сотрудниками, и от того, насколько разнообразны возможности она может им предоставить. Но я бы здесь хотела сказать о том, насколько важно для компании, которая стремится к повышению лояльности сотрудников, регулярно и качественно измерять этот показатель. Мы приняли решение передать эту работу внешнему подрядчику, так как это дает возможность получать отраслевые бенчмарки и сравнивать себя с другими компаниями. Мы проводим такие исследования каждый год, причем мы стремимся охватить не менее половины наших сотрудников на большинстве наших предприятий, потому что только так можно добиться, с одной стороны, репрезентативной выборки для всего трудового коллектива, а с другой — сформировать оценки лояльности персонала в отдельных профессиональных категориях. И если мы видим, что по какой-то из таких категорий идет снижение лояльности, то мы проводим дополнительные исследования, чтобы точно определить его причины. Потом на основании результатов этих исследований формируются фокус-группы, которые разрабатывают мероприятия, позволяющие повысить уровень лояльности.

— **Используете ли вы похожие инструменты для оценки благополучия ваших сотрудников в целом? Ведь последние пару лет, с начала пандемии коронавируса, ситуация складывается так, что именно работодатели оказываются ответственными за физическое и психическое состояние сотрудников.**

— Я отмечу, что мы и до пандемии достаточно много времени и ресурсов уделяли под-

держанию здоровья наших сотрудников, но, конечно же, в последнее время это вышло на новый уровень. Говоря об этом направлении, я бы выделила два параллельных трека. С одной стороны, мы многое сделали для того, чтобы привлечь внимание на важность заботы о себе. Например, мы дали нашим сотрудникам возможность делиться историями своего успеха — в спорте, обучении, волонтерских проектах и многом другом — в нашей корпоративной социальной сети, мы стимулируем там дискуссии на эти темы, сотрудники обмениваются опытом. Потому что, конечно же, невозможно «спустить сверху» указание о том, чтобы люди заботились о своем здоровье, участвовали в социальной жизни своего города, развивались. Человек должен сам понимать, что он может для этого сделать в своей повседневной жизни.

Мы поддерживали сотрудников в период пандемии, проводили вебинары на тему поддержания физического и психологического здоровья, оперативно информировали их по всем важным для них темам, в том числе по организации вакцинации, и отвечали на возникающие вопросы в корпоративном мобильном приложении Mobi2U. Кроме того, нам важно было показать, что, несмотря на пандемию, компания сохраняет стабильность, остается социально ответственным работодателем и наши традиции — такие как корпоративный форум «Горизонты» — живут и будут жить даже в трудные времена. В 2020 году мы впервые за много лет не смогли провести форум очно, но мы не отказались от него и организовали все основные его мероприятия в онлайн-формате.

С другой стороны, мы хотим обеспечить наших сотрудников качественной оздоровительной инфраструктурой. У нас есть свои спортивные комплексы, санатории, базы отдыха — живут и будут жить даже в трудные времена. В 2020 году мы впервые за много лет не смогли провести форум очно, но мы не отказались от него и организовали все основные его мероприятия в онлайн-формате. С другой стороны, мы хотим обеспечить наших сотрудников качественной оздоровительной инфраструктурой. У нас есть свои спортивные комплексы, санатории, базы отдыха — живут и будут жить даже в трудные времена. В 2020 году мы впервые за много лет не смогли провести форум очно, но мы не отказались от него и организовали все основные его мероприятия в онлайн-формате.

**Интервью взяла Анастасия Мануйлова**

# корпоративные университеты

## Тяжело в учении — легко в суде

Пандемия коронавируса ускорила рост популярности онлайн-образования: за четыре года покупать образовательные курсы в интернете стали существенно чаще. По оценкам опрошенных «Ъ» юристов, такая тенденция ведет и к увеличению судебных претензий: не все курсы оказываются качественными и оправдывают ожидания покупателей.

### — статистика —

По данным Tinkoff Data, пандемия коронавируса ускорила рост спроса на онлайн-образование. В мае текущего года аналитики собрали сведения о покупках клиентов «Тинькофф» в категории «Образование» с 2018 по 2021 год. В выборку попали оплата курсов, школ, вебинаров, тренингов и других форматов обучения взрослых и детей, которые проходят не по государственному образовательному программам. За последние четыре года количество покупок увеличилось в 12 раз. При этом объем трат тоже вырос. В 2021 году он на 39% выше, чем в 2020-м. Средний чек 90% покупок был до 10 тыс. руб. — это означает, что покупатели выбирают более доступные курсы или предпочитают разбивать оплату на несколько платежей.

Увеличение популярности онлайн-образования привело и к росту претензий со стороны учеников. Например, по опыту юристов сервиса Destra Legal, которые сопровождают иски потребителей, еще в 2019 году у них были единичные случаи обращений с просьбой помочь вернуть деньги за курсы в интернете. За 2022 год там насчитали более 5 тыс. таких обращений, а ответчиками стали более 60 онлайн-школ. По данным RTM Group, приведенным по просьбе «Ъ», в 2021 году количество таких судеб-

ных споров увеличилось на 47% по сравнению с прошлым годом: «Ноябрьские показатели 2022 года соответствуют годовому показателю 2021 года. Это означает, что по итогам этого года мы снова ожидаем увеличение количества судебных споров не менее чем на 50%», — объясняет старший юрист-консультант юридического направления RTM Group Карина Маргарян.

Представитель Destra Legal уточняет, что студенты стремятся объединяться для отстаивания прав, поэтому в этой сфере популярны коллективные иски. Один такой был подан 102 заявителями к онлайн-школе Geekbrains в конце июля. Поводом для иска стал отказ EdTech-компании возвращать деньги за онлайн-курсы в начале обучения. Сумма иска — 25,7 млн руб. Она включает стоимость оплаченных курсов, неустойку за отказ удовлетворить требования потребителей и компенсацию морального вреда в 20 тыс. руб. на каждого участника. Первый коллективный иск к Geekbrains из-за отказа вернуть средства клиентов был подан в декабре 2021 года. Изначально в нем участвовали 24 студента. Общая сумма их требований составляла 4,5 млн руб. Тогда компания урегулировала конфликт во внесудебном порядке, выплатив им около 2 млн руб.

Отказ возвращать деньги за онлайн-курсы в начале обучения не са-



мый типичный случай для предъявления претензий. «Основной недостаток, который вызывает практически каждый студент независимо от уровня онлайн-школы, — „вода“. Приобретая онлайн-курс, студенты рассчитывают в сжатые сроки получить практикоориентированное знание, которое поможет им приобрести либо прокачать свои профессиональные навыки. Не всегда это случается», — объясняет руководитель группы юристов сервиса Destra Legal Юлия Алей-

ник. Среди других недостатков часто выделяют устаревший материал или возможность найти его в открытых источниках, а также некачественные преподавателей. Но такие аргументы в пользу возврата денег суды могут принять за субъективные, а потому недостаточные для удовлетворения иска. В качестве объективных факторов могут принять несоответствие заявленной программе или отсутствие проверки домашних заданий, отмечает госпожа Алейник.

Школы в судах чаще ссылаются на то, что ученики могли ознакомиться с программой курса, читали оферту и фактически прошли обучение, рассказывает Карина Маргарян. Распространенное в суде требование — возврат «непроеденной» стоимости обучения, даже если речь о недовольстве качеством: «Студент начал учиться, просмотрел пару-тройку уроков — не понравилось, попросил прекратить обучение и вернуть деньги. Онлайн-школа часто отсы-

лает его к оферте, в которой указано что-то вроде „по прошествии 30 дней с момента покупки курса возврат стоимости обучения не производится“. Такое положение противоречит закону о защите прав потребителей. Шансы на выигрыш в суде в подобных делах очень высоки», — указывает Юлия Алейник.

В сегменте корпоративного образования, напротив, число судебных разбирательств невелико. В первую очередь это связано с тем, что большая часть российских компаний, которые занимаются обучением своих сотрудников, создают образовательные программы сами, соответственно, судится им не с кем. Если же провайдером учебных услуг выступает сторонняя организация, то суммы корпоративных исков не превышают нескольких сотен тысяч рублей, а суды благосклонно относятся к требованиям и соглашаются с обоснованностью жалоб. Например, ООО «Акар Групп» (занимается оформлением разрешительной документации) судилось с Межрегиональной академией образования (ООО «ЭКО-образование») из-за того, что образовательные услуги не были оказаны в срок. Истец хотел, чтобы несколько сотрудников компании прошли дополнительные программы перед проведением аттестации, и заплатил за это 140 тыс. руб. Сроки оказания услуги прошли — заказчик попросил деньги обратно. 25 тыс. руб. вернулись в досудебном порядке, остальное пришлось требовать через суд. Срыв сроков там признали нарушением норм Гражданского кодекса. Арбитражный суд Удмуртской Республики постановил вернуть компании всю сумму.

Марина Царева

## Рабочие специальности переходят к практике

### — практика —

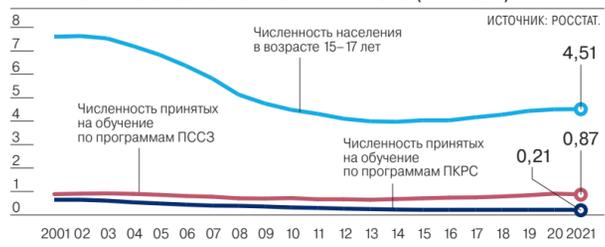
В нынешнем году в России стартовал федеральный проект «Профессионалитет». По сути, он означает перезагрузку системы среднего профессионального образования (СПО), так как должен подготовить кадры под реальные нужды конкретных работодателей из технологических отраслей. «Ъ» подводит итоги первого набора в колледжи по программам «Профессионалитета» и оценивает перспективы проекта на российском рынке труда.

До «Профессионалитета» система российского СПО пережила массу взлетов и падений, поиска какого-то оптимального варианта подготовки специалистов среднего звена шли последние несколько лет. И если в отношении так называемых мягких сервисных специальностей ситуация складывалась относительно благополучно (спрос на обучение имел устойчивую траекторию), то с рабочими профессиями ситуация была хуже. Поэтому новый проект должен был комплексно учитывать интересы молодых людей в получении среднего профессионального образования (и, что еще более важно, помочь в трудоустройстве), интересы колледжей и техникумов, нуждающихся в обновлении материально-учебной базы, интересы регионов на спрос рабочей силы, а также запросы работодателей в квалифицированных кадрах определенных компетенций. И самое главное — сделать выбор рабочих профессий популярным, предоставляющим возможность молодым людям получать современные навыки и компетенции и занимать высокотехнологичные рабочие места, а не выполнять низкоквалифицированную работу.

На существующую проблему разницы приема в колледжи и техникумы на сервисные и рабочие профессии указывают и авторы аналитического доклада «Среднее профессиональное образование в России: ресурс для развития экономики и формирования человеческого капитала» Высшей школы экономики. Они отмечают, что при существующей тенденции роста поступающих по направлениям среднего профессионального образования представительство СПО «как об оплате рабочих индустриальных профессий» потеряло свою актуальность. На их место пришли неиндустриальные, сервисные или IT-специальности, которые аккумулируют большую часть приема почти в 3,5 тыс. образовательных организаций.

По данным Минпросвещения, основной контингент учащихся СПО — до 60% — составляют выпускники девяти классов. И почти столько же из них идут учиться на специалистов в сфере информационной безопасности, фармацевтики, клинической

ЧИСЛЕННОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ В ВОЗРАСТЕ 15–17 ЛЕТ И ЧИСЛЕННОСТЬ ПРИНЯТЫХ НА ОБУЧЕНИЕ ПО ПРОГРАММАМ СПО (МЛН ЧЕЛ.)



СТРУКТУРА ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСНОВНЫМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОГРАММАМ В 2021 ГОДУ



медицины, строительства, на поварах, кондитерах, парикмахерах. Авторы доклада объясняют такой выбор тем, что эти популярные профессии имеют одну общую черту: создают широкие возможности для предпринимательской деятельности и, следовательно, сулят гарантированный заработок.

В то же время, по мнению авторов доклада, низкая популярность большинства рабочих специальностей связана с их неактуальностью, прохождением процесса обучения на устаревшем оборудовании, низкой материально-технической базой колледжей и техникумов. Все это делает выпускников неконкурентными на рынке труда, заставляя искать работу не по профилю или выполнять задачи, не требующие высокой квалификации, получать низкую зарплату.

Несмотря на то что Минпросвещения оценивает уровень трудоустройства выпускников СПО на производстве в 70%, Росстат называет другие цифры: работу по профилю имеют только 58% сотрудников, окончивших колледжи или техникумы. Среди причин такого положения дел в исследовании Высшей школы экономики перечисляются нехватка соответствующих вакансий на рынке труда, низкая зарплата, некомфортные условия работы, предложение рабочих мест, где не требуются специальные знания. Авторы доклада отмечают, что все это затягивает процесс реализации карьерных перспектив для молодых людей с дипломами квалифицированных рабочих. Кроме того, им приходится конкурировать с выпускниками вузов, которые имеют более высокие шансы заняться работой по профилю.

Проект «Профессионалитет» призван существенно изменить ситуа-

цию за счет своей подстройки под мобильность рынка труда и задачи импортозамещения. При этом, как отмечают авторы доклада, требования по отношению к рабочим и специалистам среднего звена со временем будут только возрастать. Чтобы занять рабочее место на современном предприятии, выпускнику колледжа помимо основной профессии надо овладеть новыми прикладными навыками и соответствовать растущей технологической сложности современного производства.

Это — синхронизировать кадровые потребности предприятий с возможностями системы среднего профессионального образования для развития реального сектора экономики — и является одной из основных целей «Профессионалитета». Но авторы доклада Высшей школы экономики обращают внимание еще на один аспект — экономические интересы выпускников колледжей и их семей: гарантированное трудоустройство, рыночная зарплата, социальная поддержка.

Пока «Профессионалитет» реализуется в пилотном варианте. Программы обучения сокращены с трех с половиной — четырех лет до двух — двух с половиной лет, и за это время студенты должны завершить общеобразовательный курс, получить знания о профессии, а главное — набить руку. Прохождению практики в проекте отводится 50% времени, большую часть которого будущие рабочие должны провести на производстве в реальных условиях. В целом такой практикоориентированный подход гарантирует им не только получение навыков и компетенций, но и возможность будущего трудоустройства.

На сегодняшний день в проекте участвуют восемь ключевых отраслей реального сектора российской эконо-

мики: металлургия, машиностроение, легкая промышленность, железнодорожный транспорт, атомная отрасль, сельское хозяйство, химическая отрасль, фармацевтическая отрасль. Отличительной особенностью программы является полноценное участие работодателя в организации образовательной деятельности в колледжах и техникумах: под его заказ формируются обучающие программы, под это подбирается педагогический состав, который обязательно проходит переобучение и подготовку, происходит переоснащение лабораторной и учебно-технической базы. Сейчас в проекте участвуют 200 предприятий-работодателей, в их числе ГК «Росатом», ОАО «Российские железные дороги», ПАО «Авиационная корпорация „Рубин“».

Еще одной особенностью «Профессионалитета» является отраслевой подход. То есть регион, предприятие и колледжи создают образовательно-производственные центры — кластеры. Сейчас их 71 в 43 субъектах РФ по 103 профессиям и специальностям. В следующем году к проекту присоединятся еще 12 регионов и откроется 70 новых кластеров.

Финансируется проект из федерального бюджета. В 2022 году на эти цели выделено 7 млрд руб., еще 1,5 млрд руб. вложено предприятиями. Обучение в колледжах бесплатное, но, по данным Минпросвещения, был и платный набор — соотношение бюджетников и контрактников в группах на сегодняшний день составляет примерно 15 к 3.

Как рассказали в ведомстве, в текущем году по программам «Профессионалитета» в колледжи и техникумы поступили порядка 150 тыс. первокурсников. В среднем конкурс на одно место составлял 1,6 человека. Наибольший спрос у абитуриентов пользовались образовательные организации из числа кластеров по отраслям машиностроения, металлургия и сельское хозяйство.

Прием на «Профессионалитет» подтвердил общую тенденцию выбора СПО выпускниками девяти классов: из общего числа они составили до 75% первокурсников. В большинстве случаев это были молодые люди, выбравшие профессии и специальности из группы «Инженерное дело, технологии и технические науки». Девушки в основном поступали на направления технического профиля в сфере химических и биотехнологий, легкой промышленности, а также программы в сфере сельского хозяйства и ветеринарии, сервиса и туризма. В министерстве отмечают, что в целом довольны результатами приема по направлениям «Профессионалитета», и строят планы по расширению проекта в 2023 году.

Между тем, несмотря на желание государства сократить дефицит рабочих кадров, усилия по интеграции колледжей и предприятий могут оказаться безрезультатными, если работодатели не будут готовы платить высокую зарплату. Так считает кандидат экономических наук, доцент кафедры интегрированных коммуникаций Школы медиакоммуникаций

Института общественных наук РАН-ХиГС Николай Кульбака. «Все упирается в соотношение спроса и предложения: если на рынке не будет хороших зарплат, то „Профессионалитет“ не поможет добиться увеличения спроса на эту работу. Люди не идут на рабочие профессии, потому что там не очень хорошо платят. И проблема здесь не в нехватке квалификаций, а в том, что это неинтересная, невыгодная и неперспективная работа. Поможет исправить ситуацию только нормальное рыночное повышение цены. До тех пор пока не будет нормальных зарплат, пока работодатели не будут готовы платить, люди будут избегать этих мест работы и учебы, и у нас будет дефицит рабочих профессий», — отметил господин Кульбака.

Профессор Финансового университета при правительстве Александр Сафонов считает, что решение вопросов подготовки кадров в рамках «Профессионалитета» связано как с адекватностью зарплат, так и с готовностью овладевать рабочими профессиями. «Это серьезный отбор людей, которые в состоянии овладеть профессией, это вопросы, связанные с выделением наставников и их оплаты, вопрос зарплат выпускников, чтобы низкое вознаграждение за их труд не подталкивало их к решению искать другую работу. Это законченный цикл, и он заключается в том, чтобы человека обучили, он пришел и остался работать на предприятии. И без этого говорить, что мы достигнем какого-то результата, трудно», — подчеркнул он.

Наталья Любознова

**УНИВЕРСИТЕТ**

**Образование с твердым знаком от ИД «Коммерсантъ»**

- Авторы — звезды в своих индустриях
- Интерактивный формат, живая обратная связь
- Актуальные курсы на актуальные темы

**PR для HR-бренда<sup>+</sup>**

Как рассказывать о себе соискателю на рынке труда

Конкуренция за специалистов между компаниями во всех отраслях экономики продолжает расти. Чтобы дать компаниям новые инструменты для развития и продвижения своего бренда работодателя, с 8 декабря нынешнего года издательский дом «Коммерсантъ» запускает новый образовательный курс под названием «PR для HR-бренда. Как рассказывать о себе соискателю на рынке труда».

**ЗАПИСАТЬСЯ НА ИНТЕНСИВ**

university.kommersant.ru/pr-dlya-hr-brenda

PR — связь с общественностью  
HR — управление персоналом

university.kommersant.ru      реклама 16+