

ОРИЕНТИРЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ

9 июля пресс-центр ИД «Гудок» провёл онлайн-дискуссию «Стратегия корпоративного образования: новые цели и задачи», приуроченную к десятилетию Корпоративного университета РЖД. Участники видеоконференции обсудили направления развития корпоративного бизнес-образования, новые форматы подготовки кадров, а также роль корпоративных университетов в формировании кадрового резерва. Эксперты сошлись во мнении, что эффективным развитием руководителей компаний могут заниматься образовательные организации, которые находятся с ней в одной системе. Но при этом важно развивать сотрудничество с другими образовательными организациями, следить за актуальными трендами в области менеджмента.

ОПЫТ



Мария Савина,
заместитель начальника
департамента управления
персоналом ОАО «РЖД»

Корпоративный университет – это не просто место для получения знаний и обмена ими. Это уникальное пространство, где можно обучаться, размышлять, созидать, экспериментировать, практиковаться, воодушевлять коллектив. Это площадка для общения и дебатов, полигон для отработки прикладных знаний и стратегий. Корпоративный университет РЖД всегда на острие передовых управленческих практик и внедрения их в компании, это и методы бережливого производства, процессного и проектного управления. Сегодня важнейшая задача – образовательная поддержка цифровой трансформации компании. И здесь задачей университета является в течение нескольких месяцев развернуть масштабное обучение огромного количества сотрудников, сформировав тем самым агентов изменений для всей компании. Большая работа ведётся по вовлечению, удержанию и развитию молодёжи. На сегодняшний день ОАО «РЖД» является одной из самых молодых компаний на рынке: более 40% штата – это работники до 35 лет. Конечно, важен и бенчмаркинг передового зарубежного опыта железнодорожной отрасли. Университет ведёт системную работу с зарубежными коллегами, формируя образовательные проекты под конкретные бизнес-потребности подразделений холдинга «РЖД». Университет поддерживает расширение международной деятельности компании, реализует совместные образовательные программы с зарубежными партнёрами, формируя общий взгляд на вопросы взаимодействия, создавая сквозные управленческие команды.

Сегодня помимо классических показателей работы университета (в частности, количество выпускников и программ) мы ориентируемся на два ключевых параметра оценки эффективности развития резервистов. Первый – это рост оценок корпоративных компетенций, который демонстрируют руководители, прошедшие обучение в университете. Более 75% выпускников программ развития кадрового резерва улучшают свои оценки при повторном ассессменте. Второй показатель – это действенность кадрового резерва, то есть карьерный рост руководителей, прошедших обучение в Корпоративном университете, назначение их на те или иные руководящие позиции в компании. Мы также сформировали сбалансированный подход к оценке работы университета со стороны бизнес-подразделений компании и к оценке пройденного обучения самими слушателями. На практике это реализуется через опросы руководителей подразделений холдинга и выпускников университета о применимости полученных знаний. И в качестве интегрирующего показателя мы используем индекс лояльности (NPS – Net Promoter Score) – оценка готовности руководителей компании рекомендовать обучение в университете как важнейшую составляющую процесса развития компетенций. Мы удерживаем этот показатель на уровне 65% – это хороший результат для образовательных организаций. Для бизнеса это и есть главные инструменты оценки эффективности бизнес-образования. Данный алгоритм придуман не нами, это общемировая практика оценки эффективности бизнес-образования.

ПОЗИЦИЯ



Игорь Баранов,
и.о. ректора, проректор по
обучению и исследованиям
Корпоративного
университета Сбербанка

Корпоративный университет – это продолжение процесса обучения, один из этапов life-long learning (обучение на протяжении всей жизни). По нашим наблюдениям, количество работников, которые покидают компанию после прохождения корпоративных программ обучения, существенно ниже, чем тех, кто их не проходил. Когда человек приходит на работу в сложную структурированную организацию, ему требуются постоянная помощь и поддержка – так называемый up-skilling, или попытка дать знания в моменте, чтобы снять напряжённость при выполнении работы. Здесь эффективны так называемые малые форматы, короткие курсы. После определённого рабочего периода наступает момент, когда требуется re-skilling, то есть переучивание на какую-то новую технологию, обновление багажа знаний. Например, сейчас HR становится цифровым, поэтому кадровому специалисту приходится подтягивать свои цифровые навыки в процессе работы. В помощь ему полноценные обучающие программы. Все эти задачи тоже решает Корпоративный университет. Велика роль Корпоративного университета в формировании внутренней культуры предприятия. Она формируется через всё: как и кто обучает слушателей, как оформлены учебные помещения и кампусы, каким образом оцениваются знания. Наконец, важно следить за опытом и лучшими практиками коллег из других образовательных учреждений, регулярно делать обобщения всего этого массива информации, а лучше внедрять в свои образовательные продукты.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Непрерывное обучение

Корпоративные университеты обеспечивают образовательную поддержку компаниям-учредителям



КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ОАО «РЖД»

Корпоративное образование – новое явление в бизнес-среде, но уже прочно интегрированное в стратегию развития многих компаний. Сегодня корпоративные университеты решают сразу несколько задач – непрерывное развитие управленческих компетенций руководителей, формирование корпоративной культуры, вовлечение и развитие молодых сотрудников, внедрение новых подходов и инструментов менеджмента. Также они принимают непосредственное участие в формировании и развитии кадрового резерва.

По словам заместителя начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Марии Савиной, чтобы эффективно развивать компетенции руководителей, образовательная организация должна находиться в одном контуре с учредителем. «Корпоративный университет РЖД, которому 1 июля исполнилось 10 лет, сегодня занимает особое место в отраслевой образовательной системе, вектор развития которой определяет стратегия развития компании и ценности бренда ОАО «РЖД»: мастерство, целостность, обновление», – подчеркнула Мария Савина.

При этом, по мнению заместителя генерального директора Корпоративной академии Росатома Ирины Иващенко, корпоративным университетам стоит следить за трендами в области бизнес-образования и менеджмента, а для этого развивать сотрудничество с партнёрами. «Один из важнейших приоритетов развития нашей академии – её глобализация. Эту цель невозможно достичь без коллаборации, партнёрства. К примеру, сейчас совместно с корпоративными академиями Роскосмоса и Ростеха мы реализуем программу Федерального кадрового резерва предприятий оборонно-промышленного комплекса. В проекте участвуют коллеги из шести корпораций. Они повышают свои компетенции по целому ряду направлений, среди которых стратегический менеджмент, управление проектами, экономические дисциплины, маркетинг, управление персоналом и командами», – рассказала Ирина Иващенко.

Программы нацелены на то, чтобы руководитель понимал стратегию компании

Опыт совместного обучения представителей разных компаний есть и у Корпоративного университета РЖД. Так, в 2019 году была запущена образовательная программа «Стратегия развития партнёрских отношений» для руководителей ОАО «РЖД» и логистических подразделений холдинга «ЕВРАЗ». Слушателями стали 22 руководителя подразделений обеих компаний, связанных с перевозочным процессом. В течение трёх дней они совершенствовали навыки командообразования, изучали внутренние процессы работы компании-партнёра. «Когда за одной «партой» оказываются представители разных компаний и проводят несколько учебных дней вместе, возникает совершенно другой уровень коммуникации», – отметил директор Корпоративного университета РЖД Роман Баскин. – Также мы развиваем сотрудничество с корпоративными университетами, поддерживаем связь с коллегами из разных компаний».

Подготовкой инженерных кадров для ОАО «РЖД» занимаются девять отраслевых вузов. По словам ректора Сибирского государственного университета путей сообщения (СГУПС) Алексея Манакова, классические вузы и корпоративные университеты не конкуренты, а партнёры. «СГУПС тесно работает с Корпоративным университетом РЖД, у нас есть совместные образовательные программы, и мы видим для себя много плюсов от такого сотрудничества», – подчеркнула Мария Савина. – Так, например, наши преподаватели могут повышать квалификацию в Корпоративном университете, сотрудничество с которым мотивирует нас развиваться и совершенствоваться».

В 2018 году по франшизе в нескольких отраслевых вузах стартовала одна из самых популярных программ Корпоративного университета РЖД – «Корпоративный лидер». Благодаря этому аудиторские программы увеличились в несколько раз. «В прошлом году появилась образовательная франшиза ещё одной программы Корпоративного университета РЖД – «Основы бережливого производства», – рассказал Алексей Манаков. – Цель обучения – ос-

воение слушателями основных принципов бережливого производства и порядка применения его методов и инструментов в собственной профессиональной практике».

По словам и.о. ректора, проректора по обучению и исследованиям Корпоративного университета Сбербанка Игоря Баранова, сегодня корпоративные университеты работают в трёх основных направлениях – обучение, распространение корпоративной культуры и отслеживание актуальных трендов в менеджменте. При этом важнейшей целью остаётся формирование и развитие кадрового резерва предприятий-учредителей.

В управленческом кадровом резерве госкорпорации «Росатом» числится порядка 4 тыс. человек. Корпоративная академия компании организует для них различные образовательные курсы и тренинги. «Мы пытаемся разнообразить наши форматы обучения, чтобы создать для руководителей качественную среду для обмена опытом. Так, у нас действует программа менторинга – это управленческое наставничество, в которое вовлечено большое количество управленцев. На сегодняшний день сформировано более тысячи пар менторов и их подопечных», – рассказала Ирина Иващенко. – Реализуем проект «Росатом для Росатома», в рамках которого эксперты отрасли, то есть люди, обладающие полезными знаниями и навыками, делятся с нашими слушателями своим опытом и делают это вовлекая, интересно, ярко. Кроме того, проводим обучение менеджеров через искусство (например, живопись и музыку), тем самым «прокачиваем» их эмоциональный интеллект, гибкость мышления».

В кадровый резерв руководителей ОАО «РЖД» входит более 30 тыс. человек. «Работу с управленческим резервом мы начинаем с комплексной оценки корпоративных компетенций – это одна из ключевых задач Корпоративного университета РЖД», – рассказала Мария Савина. – С её помощью мы определяем приоритетные направления развития резервистов. Освоение инструментов регулярного менеджмента в соответствии с нашей Моделью корпоративных компетенций является основой программ подготовки резервистов, и такие навыки, как умение видеть внешнюю бизнес-среду, оценивать её мегатренды, всегда были и остаются актуальными. При этом программы университета нацелены на то, чтобы руководитель понимал стратегию компании в тесной связке как с деятельностью своего подразделения, так и личного роста».

Каждый резервист в зависимости от того, на каком уровне резерва он находится, должен пройти определённый набор программ в Корпоративном университете РЖД. Всего реализуется четыре ступени таких программ: «Управление компетенциями», «Управление эффективностью», «Управление изменениями» и «Стратегический менеджмент». «Например, руководитель, который находится в резерве генерального директора, должен освоить все четыре программы развития. Система обучения устроена так, что на каждую последующую ступень выпускник переходит только после успешного освоения предыдущей», – пояснил Роман Баскин.

Как подчеркнула Мария Савина, первую ступень лестницы программ должен пройти каждый руководитель компании. «Это тот самый управленческий минимум, который позволяет развить абсолютно все компетенции, которые есть в Модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД». Если говорить о специализированной управленческой подготовке, то есть всех четырёх ступенях обучения, то её должны пройти порядка 65-70% от общего числа руководителей», – отметила она.

По словам Романа Баскина, дистанционный формат обучения был востребован во время пандемии и останется таким и после стабилизации эпидемиологической ситуации в стране. «Переходить в онлайн-формат имеет смысл, если логистика слушателей сложна в организации. Также элементы онлайн-аудита можно привнести в очную программу. Например, если обучение состоит из нескольких модулей, то один из них можно провести удалённо. И конечно, теперь стало ясно, что образовательные организации должны иметь в своём арсенале полноценную студию и техническое оборудование для онлайн-работы, хотя это очень затратно», – подчеркнул Роман Баскин. – Но полностью заменить аудиторный формат обучения дистанционным нельзя – качество образовательного процесса будет страдать. К примеру, как организовать деловую игру виртуально? Бизнес-образование, как и классическое, должно строиться на реальной коммуникации преподавателей и слушателей».

Юлия Антич

МНЕНИЯ



Роман Баскин,
директор
Корпоративного
университета РЖД

Корпоративный университет РЖД является частью компании и её HR-блока. В нашем методическом портфеле более 200 различных программ. Есть задачи, которые нам диктует учредитель – ОАО «РЖД». Но часто инициатива исходит от нас – мы взаимодействуем с подразделениями компании, предлагаем новый образовательный продукт. Наша задача – научить руководителей видеть внешнюю среду, то, что происходит за пределами компании, и, конечно, видеть будущее. В числе ближайших проектов Корпоративного университета РЖД – реализация программы для высокопотенциальных руководителей производственных дирекций, например для вертикалей управления движением, строительства, информационных технологий, международных проектов, инженерного и финансово-экономического блоков компании. Сейчас, помимо формирования общего кадрового резерва, возникла необходимость развивать профессиональные и управленческие компетенции представителей различных вертикалей управления. Будет развиваться и линейка программ по цифровой трансформации отрасли, а именно в части основ бережливого производства и безопасности движения. Мы планируем сотрудничать с иностранными партнёрами и ждём открытия границ, чтобы пригласить на наши программы коллег из Монголии, Армении, Сербии. Запланировано обучение управленческим компетенциям руководителей железных дорог этих стран.



Алексей Манаков,
ректор Сибирского
государственного
университета путей
сообщения (СГУПС)

Госуниверситеты путей сообщения дают своим студентам инженерное образование. Получив его и став руководителями, наши выпускники нередко нуждаются в повышении уровня управленческих навыков. И здесь им на помощь приходят корпоративные программы обучения, где слушатели осваивают «мягкие» навыки, учатся управлять трудовыми коллективами, изучают психологические аспекты работы менеджера. В конечном счёте классическое образование в совокупности с бизнес-образованием даёт отличные результаты.

Корпоративный университет РЖД выступает ориентиром для всей системы отраслевого образования. Мы следим за успехами коллег и стараемся не отставать: следим за современными образовательными технологиями и трендами в сфере обучения. Так, СГУПС прошёл независимую профессионально-общественную аккредитацию по ряду программ, наши преподаватели постоянно повышают свою квалификацию. Надеемся, что сотрудничество с Корпоративным университетом будет развиваться.



Ирина Иващенко,
заместитель
генерального
директора АНО
«Корпоративная
академия Росатома»

В своей работе мы отталкиваемся от кадровых приоритетов отрасли – это быстрое развитие компетенций и лидеров на всех уровнях, умение работать в меняющихся условиях. Упор делаем на развитие руководителей. Отдельная программа – Global Professionals – действует для менеджеров, чья работа связана с международными проектами. В дополнение к базовым компетенциям слушатели изучают такие направления, как кросскультурная коммуникация, клиентоцентричность, взаимодействие с людьми. Участникам объясняют, как организовывать работу с иностранными клиентами, как управлять изменениями, как вести продажи на зарубежном рынке, чем отличается культура и деловой этикет той или иной страны. Упор делаем на глубокое изучение особенностей ведения переговоров.

Когда был объявлен карантин, первой идеей было поставить процесс обучения на паузу. Но мы понимали ответственность перед нашими слушателями, поэтому за две недели смогли полностью перестроиться на онлайн-обучение и на данный момент провели уже свыше 800 дистанционных мероприятий с охватом более 19 тыс. человек. Слушатели при онлайн-обучении из пассивной позиции «удивить меня» перешли к активному управлению собственными знаниями. Они категорически не согласны тратить время на неинтересный и неподходящий им контент, поэтому мы старались сделать наши программы актуальными, конкретными и без «воды». В период самоизоляции Корпоративная академия Росатома также запустила новый формат обучения – так называемый «упралаб». Это управленческие онлайн-лаборатории, в которых руководители встречаются и обсуждают конкретные управленческие ситуации и вместе вырабатывают решения.