

ПЕРВАЯ ПЛЕНАРНАЯ СЕССИЯ «ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ НАШЕГО ВРЕМЕНИ ДЛЯ БИЗНЕСА: КАКОВА РОЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ?»

Модератор
ВАЛЕРИЙ КАТЬКАЛО,
первый проректор
Национального
исследовательского
университета «Высшая школа
экономики»

ОЛЬГА ДЕРГУНОВА,
член правления Банка ВТБ,
директор Высшей школы
менеджмента
Санкт-Петербургского
государственного
университета

Спикеры
ТАТЬЯНА АВЕРЧЕНКОВА,
управляющий директор
Новолипецкого
металлургического
комбината, член правления,
Группа НЛМК

СВЕТЛАНА МАТВЕЕВА,
член Правления,
АФК «Система»

ИВАН МЕЛЬНИК,
руководитель штаба
по импортозамещению
X5 Group

РУСЛАН ВЕСТЕРОВСКИЙ,
заместитель председателя
Банка России

В первой пленарной сессии Форума Лидеров корпоративного обучения приняли участие топ-менеджеры Группы НЛМК, Банка России, Банка ВТБ, АФК «Система» и X5 Group.

Модератором сессии выступил первый проректор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» Валерий Катъкало. Дискуссию посвятили трендам, проблемам и передовым практикам корпоративных университетов России.

Модератор панели Валерий Катъкало озвучил вопросы участникам дискуссии. В течение двух часов они обсуждали:

- влияние технологических и других вызовов и возможностей нашего времени на бизнес и трансформацию бизнес-модели компании;
- видение новой модели лидерства в эпоху решений на основе данных;
- новые компетенции и навыки для успешных сотрудников компаний;
- ценность корпоративного обучения в настоящих реалиях.

Как отметил Руслан Вестеровский, сегодня все находятся в новом контексте. **Большинство корпоративных университетов, если они являются частью стратегии организации, пересматривают свой курс.** Для «Центробанка» корпоративный университет — площадка, где формируются стратегии, центр трансформации и центр change management. Сейчас важно фокусироваться на трех направлениях — комму-

никациях, гарантии стабильности и поддержке. «Центробанк» транслирует руководителям и сотрудникам важность мобилизовать команду в сложных обстоятельствах для эффективной «работы в долгую». Сегодня уже скорректирована модель компетенций. Необходима работа по трансформации руководителя. На уровне команды важны сплоченность, результативность, безопасность. **На уровне организации — синхронизация, репутация и влияние.** При этом существенно меняются потребности в компетенциях.

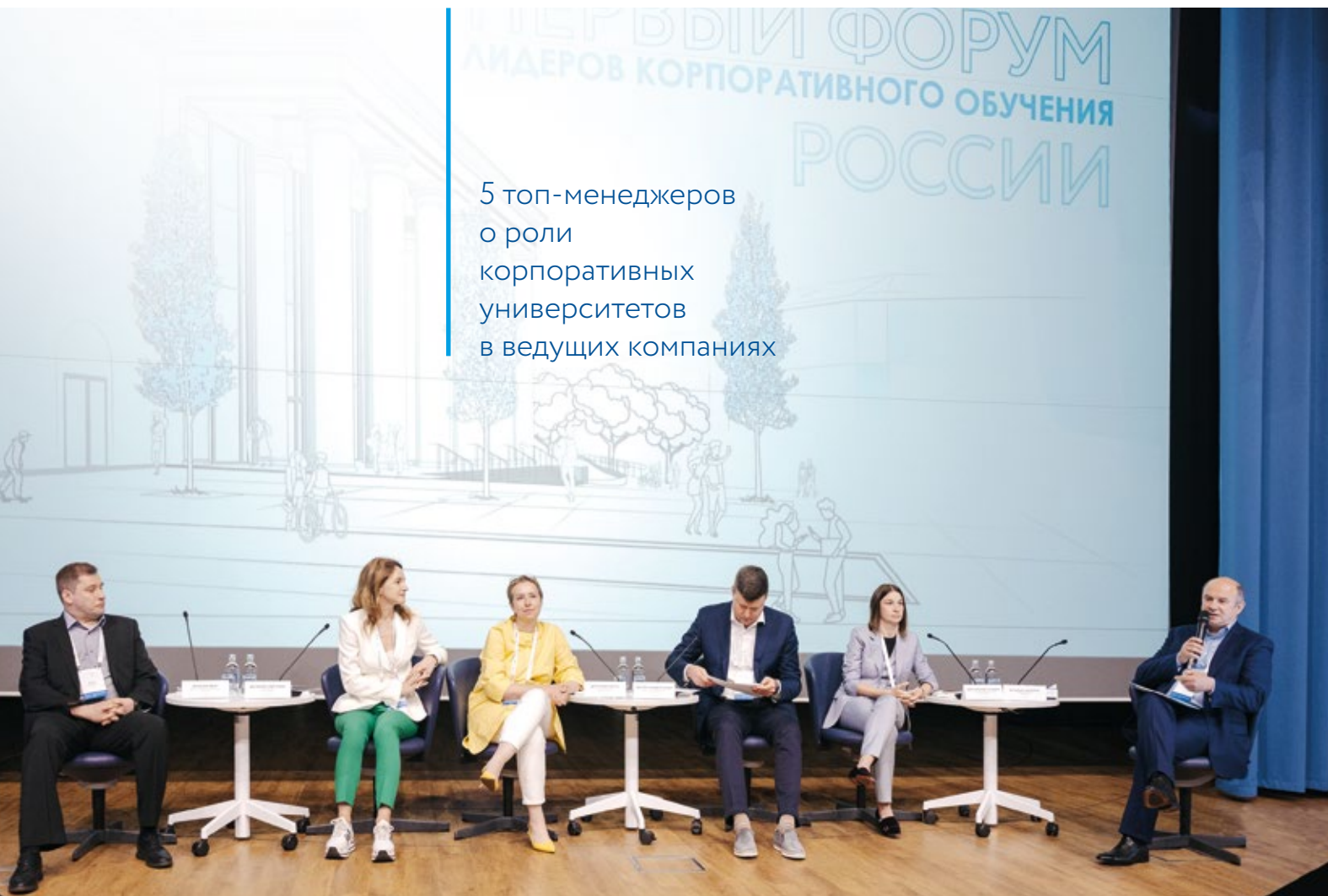
Валерий Катъкало попросил Руслана Вестеровского уточнить, каковы, по его мнению, самые значимые компетенции ближайшего будущего. По словам Руслана, для каждого корпоративного университета, для каждой отрасли это индивидуально. **Для «Центробанка» на первом месте стоит технологичность, далее — новое лидерство, устойчивость и гибкость.**

Следующей слово взяла Татьяна Аверченкова. Она начала

с того, что, если посмотреть стратегии всех, кто приехал на форум, их можно сформулировать фразой «быстрее, выше, сильнее». **В развитии можно выделить три ключевых направления:**

- медленные изменения и решения;
- быстрые изменения;
- быстрые решения.

Для промышленной компании традиционны медленные решения и медленные изменения. Обычно конкурентные преимущества держатся на мегатехнологиях, оборудовании и профессиональной экспертизе, которые долго накапливаются. **Следующие по актуальности — быстрые изменения,** когда процесс не меняется глобально, но усовершенствуется точно. **После этого — быстрые решения.** Отдать право принимать решение для руководителя и для любого человека бывает непросто. Право на ошибку есть всегда, но последнее решение должно быть правильным. Система обучения позволяет создать общий ландшафт. Че-



5 топ-менеджеров
о роли
корпоративных
университетов
в ведущих компаниях

людей готов доверять, когда создаются одинаковые правила игры, и в этих рамках легче отдать право принятия решений в распределенные автономные команды. Татьяна Аверченкова назвала это **«надэкспертными» навыками, то есть такими, которые не привязаны к конкретной экспертизе.** Такие навыки важны для бизнеса, и поэтому в компании было принято решение об открытии корпоративного университета.

На рынке существует множество коробочных решений для корпоративного обучения, но у каждой компании — своя стратегия, стартовая точка, своя культура и экспертиза. В корпоративном обучении важно формулировать свою аутентичную повестку, которая соответствует компании. Повестка НЛМК очень осознанная. Часто внешние преподаватели, даже очень хорошие, просто не «заходят», потому что объяснять нужно «уровень в уровень». **Мастеров хорошо учат мастера, а будущих начальников цехов — начальники цехов.** Задача кор-

поративного университета — с заботой дать людям те знания, которых им не хватает для достижения профессиональных целей.

Валерий Катькало попросил Татьяну сформулировать амбицию Корпоративного университета Группы НЛМК. Татьяна определила ее так: помочь в переходный момент трансформации, объяснить, что происходит в компании, почему происходит отказ от того, что было раньше, как принять правильное решение, как пойти дальше, не оглядываясь назад, или отпустить то, что потеряно. Умение проходить этап трансформации — одна из главных ролей корпоративного университета.

Ольга Дергунова рассказала о принятом в Группе ВТБ подходе к обучению кадров и приоритетах в переломные моменты. Она отметила, что после 24 февраля ВТБ стал первым финансовым учреждением, попавшим под санкции. Приоритет банка в подобные

моменты — сохранение средств клиентов. Учитывая количество розничных клиентов — а их у ВТБ почти 20 миллионов — фактор надежности приобретает особую значимость.

Первая задача руководителей в таких ситуациях — поддержать собственную устойчивость, а потом — своих команд. Весь процесс обеспечения адаптации к такому вызову крайне непростой — от технологической перенастройки до таких быстрых решений, как передача активов другим банкам. Эффективность работы и обеспечение устойчивости в такие моменты зависит именно от способности команды сохранять устойчивость, принимать гибкие решения и достигать результата.

Эффективная работа, с одной стороны, зависит от того, насколько команда готова к самостоятельным решениям. С другой — фокус внимания оказывается направлен на лидера, принимающего решения, в дальнейшем реализуемые на уровне распределенных

команд. Команды должны не только хорошо понимать, что необходимо сделать, но обеспечивать «креатив» по следующим шагам. Третье — это фокус на общий результат. Личные эмоции и неприятности отходят на второй план, руководитель должен сохранять устойчивость и оптимизм.

Шоковый процесс проверяет на прочность и дает понять, насколько качественными были инвестиции в коллектив. В этот момент банк забывает о конкуренции и думает об интересах клиентов.

Подход к корпоративному обучению ВТБ определяет как «федерацию активов». Каждая из глобальных бизнес-линий самостоятельна в определении своего развития. Руководителю делегировано право принимать решение, как развиваться и как двигаться в рамках общей стратегии. Несколько раз рассматривалась возможность развития корпоративного обучения как отдельного структурного подразделения, но все-таки

ВТБ по этому пути не пошел. Агрегатор на уровне HR-департамента собирает со всех подразделений банка потребности в корпоративных программах и находит оптимальное решение, предлагаемое рынком.

Это не опровергает важности существования корпоративных университетов — это другая модель, которая также существует на рынке десятки лет.

Университетские бизнес-школы — такие, как Высшая школа менеджмента СПбГУ — равноправные игроки на рынке корпоративного образования. ВТБ принял решение инвестировать в развитие партнерской модели с ВШМ СПбГУ, **чтобы за счет сплава академического содержания и профессионального рыночного подхода в современном технологическом формате получить корпоративные образовательные программы, максимально соответствующие запросу банка.**

Светлана Матвеева, отвечая на вопросы Валерия, остано-

вилась на принципах работы АФК «Система». Это инвестиционная Корпорация с 30-летней историей, которая владеет активами в более чем десяти отраслях присутствия, совокупной численностью персонала более 150 тысяч человек. В инвестиционном портфеле — компании широкой палитры от Вологодского текстильного комбината до МТС и OZON.

Постановку задач для системы развития человеческого капитала определяют два фактора.

- Первый: компания заходит в актив для того, чтобы рано или поздно создать лидера отрасли.
- Второй: компания в большинстве случаев заходит контрольным пакетом и более.

«Система» — инвестиционная компания с культурой глубокого погружения в активы.

Что такое корпоративный университет для компании? Найти, купить и интегрировать

человека извне проблематично. Эта тенденция движется по экспоненте в худшую сторону. Поэтому ставка — на выращивание своих. Кто такие «свои»? Если посмотреть на реальные практики, первые лица АФК — это первые лица успешных активов. В «Системе» практикуется ротация. Ключевые позиции в корпоративном центре, как правило, занимают люди с позитивным опытом из активов.

Компания в постоянном поиске команд, которые komponуются и дают «вау-эффект». Инновация возникает на кросс-дисциплинарности, где возможен синергетический эффект. Есть четкий запрос: «дайте мне команду единомышленников, я найду, что с ней сделать». **Инструмент решения такой задачи — Центр знаний.**

Что касается привычки к постоянно меняющимся обстоятельствам, необходимо быть готовыми к тому, что послезавтра потеряет актуальность то, что делается сегодня.

АФК практикует логико-математические подходы эмпатичной команды. Важно объяснить людям на культурном уровне: нет ничего страшного в том, что «мы сегодня бежим в обратном направлении, чем вчера». Но для интеллектуальной культуры это сложный кейс.

Запрос на «выращивание своих» компания реализует через Центр знаний. Это площадка, на которой компания поддерживает вовлеченность Hi-Po.

Центр знаний — яркий пример новаторских решений, построенных на кросс-дисциплинарности. Аккуратно и под запрос здесь обучают на материалах бизнес-кейсов компаний Группы, в том числе используя серию полноформатных кейсов, разработанных для корпорации Высшей школой бизнеса НИУ ВШЭ. Кроме того, эти кейсы оформлены в контент, соответствующей официальной образовательным стандартам РФ. Для поддержки сплоченности сегодня развивается также клубный формат.

Иван Мельник поделился опытом компании X5 Group. Он отметил, что для него работа здесь — постоянные вызовы и проверка на прочность. В 2013 году X5 перестала быть лидером на рынке. Чтобы исправить ситуацию, руководители компании генерировали разные гипотезы, идеи. Потом шли быстрые проверки кросс-функциональными командами. В итоге компания пришла к подходу «fail fast, fail cheap», предполагающему постоянную проверку гипотез, поиск нужных для бизнеса решений, чтобы затем, после многократных проверок, выкинуть то, что не работает, или внедрить успешные практики.

Лидерство было возвращено, **но вопросы «Что, если мы потеряем лидерство?», «Что делать, чтобы решить задачу?» стали постоянными.** На рынке нет пакетных решений, которые дают возможность вырваться вперед. Компании были нужны люди, способные сформулировать методологию и найти решения, которые

смогут претвориться в жизнь. Наиболее эффективными проявляют себя лидеры, которых не волнуют рамки, условности, которые **постоянно задают вопрос «А что, если?»**

Иван Мельник отметил, что принимать решения стоит не с управленческой точки зрения, а с аналитической. Экспертиза должна быть рассредоточена по компании, а лидеру необходимо привлечь в команду экспертов, но они пойдут только за увлеченными.

Система обучения компании продолжает эволюционировать в логике постоянной проверки гипотез, тестирования и реализации. В качестве базиса выступает обучение розницы. Так, благодаря команде, знающей технологии и готовой к экспериментам, удалось внедрить VR-обучение в супермаркетах «Перекресток». После этого кривая обучения сократилась в 2,5 раза, был доказан бизнес-эффект. Следующий уровень — «Цифровая академия», которая поддерживает

диджитал-развитие сотрудников, дает технологическую компетенцию, которую руководство компании считает серьезным преимуществом. Также работает «Школа лидеров», где ставка делается на change management, новые навыки, стратегию управления.

Компания реализует стратегическое партнерство с университетами, в частности, с Высшей школой бизнеса. Здесь была проверена гипотеза, можно ли от студентов получить экономически эффективные проекты. Оказалось, что можно. Реальный пример — курс «Инновации в ритейле». Сейчас компания запустила магистерскую программу.

Для X5 корпоративное обучение — возможность передачи ДНК компании сотрудникам. Когда найдены рецепты успеха в бизнесе, необходимо сублимировать и систематизировать эти знания, а после передать сотрудникам, чтобы они быстрее выходили на результат в бизнесе. **Это квинтэссенция**

корпоративного обучения.

Валерий Катькало спросил у Ивана, есть ли у компании задумка интегрировать такой опыт в корпоративный университет. По словам Ивана Мельника, этот процесс в настоящее время идет. Когда есть система, она должна быть упакована.

В завершение панели Валерий Катькало спросил у всех ее участников, **как создать среду постоянного самообучения всех сотрудников, с одной стороны, и, с другой стороны, разработать систему, когда компания имеет свою повестку необходимых навыков и компетенций** с учетом стратегии бизнес-моделей на фоне вызовов для корпоративного обучения.

По словам Татьяны Аверченковой, должны учитываться обе повестки, но начинается все «сверху вниз». При этом в любой компании есть люди, которые способны, могут и хотят: им нужно дать возможность делать что-то полезное совместно с корпоративным университетом.

Светлана Матвеева отметила необходимость калибровочной дискуссии с заказчиком. Здесь вопрос не просто о миссии и о стратегии, а о необходимости распределить ресурсы. Люди, обучаясь, отрываются от работы, за это им надо заплатить, и это займет какое-то время, прежде чем удастся получить эффект. Иногда не хватает такого цивилизованного диалога с данными, а бизнес любит данные.

Руслан Вестеровский сказал о важности баланса стратегических приоритетов компании, сквозных тем, которые надо «раскатать» на организацию, с индивидуальными потребностями сотрудников. **В 80% случаев организация задает повестку, решая бизнес-задачи.**

По словам Ивана Мельника, если бизнесу нужны команды для эффективных продуктов, должны появляться академии для обучения этих команд. Это, в свою очередь, складывается в систему, где проявляется

запрос бизнеса, результат, который надо получить, и на это все надо только наложить структуру.

Ольга Дергунова отметила необходимость искать форматы, которые позволят активно обучать, не тратя лишних денег, — такие как гибридный формат обучения. Если в это инвестировать, цель будет достигнута. Задача бизнеса — создать фреймворк, в котором есть определенные требования, и создать максимально доступную конфигурацию для обучения.

Еще один вопрос Валерия к каждому участнику дискуссии касался того, **что собой представляет отдача от инвестиций в корпоративное обучение.**

Татьяна Аверченкова остановилась на философии использования человеческого капитала, когда надо решить, сколько компания готова вложить, и насколько необходимо использовать человеческий потенциал.

Руслан Вестеровский сказал, что это — «результат «в клювике»». На уровне компании, на уровне команды или индивидуальном уровне. Если это есть, значит, инвестиции правильные, если нет — «дипломатия дипломатией, а увольняют за результат».

Ольга Дергунова призналась, что является фанатом аналитики. Даже если результат качественный, должен быть и ответ на вопрос «Зачем мы потратили?»

Светлана Матвеева сказала, что обучение взрослых — это про перестройку себя, это выход за пределы, на это «подсаживаешься» и видишь результат.

Иван Мельник остановился на том, что всегда необходимо видеть результат — количество проектов, сумму эффективности, эффективность людей в компании. Это количественная история.