

мероприятия, предлагает дополнительные активности и информационное и организационное сопровождение. После первичного тестового вебинара, где проверяется гипотеза на спрос, эксперт получает приглашение на тренинг тренеров, команда методологически сопровождает его для создания полноценного образовательного продукта.

Михаил Архипов отметил, что Группа НЛМК столкнулась с проблемой неготовности отпустить вице-президентов, чтобы они читали внешние курсы. Вопрос — как решает эту проблему университет «Открытие»? По словам Александра Кудрявцева, каждый эксперт выстраивает договоренности со своим руководителем. Это вопрос диалога.

**После представления финального кейса Михаил Архипов подвел итоги обсуждения.**

- **Первое:** лучше, когда есть стратегия в момент проработки обучения. Иногда нужно иметь время на категоризацию поступающих

запросов. В зависимости от этого можно использовать разные инструменты, форматы и команды.

- **Второе:** b2b-компании пока стимулируют обучение, b2c-компании меньше решают, что человеку надо, подход к обучению там осознанный.
- **Третье:** сейчас «уникальный» кризис, во время которого практически нет сокращения обучения. Инвестиции в человеческий капитал — единственное безошибочное решение.

## ПРАКТИКА 1. ДИЗАЙН ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ БИЗНЕСА. КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ (ЗАДАЧИ БИЗНЕС-ОБУЧЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ С РАЗНЫХ СТОРОН: ГЛАЗАМИ ЗАКАЗЧИКОВ И КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ)

**Модератор**

ЮЛИЯ УЖАКИНА, генеральный директор Корпоративной академии «Росатома»

НАТАЛЬЯ ШУМКОВА, заместитель декана по корпоративному обучению, Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ

В ходе практики представители бизнес-школ и корпоративных университетов обсудили изменения, которые произошли в исходящих запросах от заказчиков за последний год. Юлия Ужакина предложила сфокусироваться на нескольких аспектах: эффективности образовательных решений и корпоративных университетов и оценке эффективности системы развития персонала в целом, где корпоративный университет — один из элементов.

**Спикеры**

АЛЕКСАНДР ШАТАЛОВ, и. о. проректора по обучению и исследованиям, СберУниверситет

ОЛЬГА АЛКАНОВА, к. э. н., директор Центра преподавательского мастерства в бизнес-образовании, старший преподаватель кафедры маркетинга, Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета

Денис Жуков рассказал об изменении запроса бизнеса и его ожиданий от функции обучения. Почти два года в УГМК идет трансформация, которая определяет многие процессы. В 2021 году была определена «Стратегия 2025».

АНДРЕЙ ШОБАНОВ, заместитель директора по научно-методической работе, Корпоративный университет РЖД

ДЕНИС ЖУКОВ, начальник Управления ДПО, Технический университет УГМК

Все, что происходит в компании, связано с достижением ее целей. Функции обучения необходимо быстро и точно реагировать на запросы бизнеса, которые меняются, становятся непохожими на прежние и требуют большой концентрации внимания, быстрого реагирования и изменения подходов. Технический университет УГМК сегодня более глубоко погружается в специфику запросов от бизнеса в части технической составляющей. Даже если есть запрос на развитие soft-навыков, они сейчас плотно сопрягаются с функцией, для которой эти программы разрабатываются. Соответственно, придется меняться, переходить от планового достижения годовых целей к более стремительным и сложным решениям. На вопрос о сдвиге в ожиданиях от того, как люди должны учиться, Денис ответил примером свежего кейса. Срочным и сложным запросом было обучение четырех потоков технических руководителей предприятий УГМК. В разработке программы Технического уни-

верситета УГМК принимали участие службы трансформации и управления персоналом, техническая служба и консалтинговая компания. Было важно подчеркнуть статус обучающихся, чтобы обучение не просто соответствовало стратегии, новым инструментам управления, новой ответственности, но чтобы, помимо этого, оно мотивировало. Выбрали статусное место, хорошие локации, культурную программу, встречи с топ-менеджментом. Очень важна оказалась скорость реагирования.

Александр Шаталов сообщил, что **в 2022 году можно отметить следующие ключевые аспекты.**

- **Во-первых**, произошел резкий всплеск спроса на курсы о том, как справляться со стрессом и сохранять критическое мышление в условиях разнообразной и противоречивой информации.
- **Во-вторых**, усилился запрос на проработку различных аспектов вза-

имодействия со своей управленческой командой. В качестве отклика на этот запрос возродили программу «Команда лидеров».

- **Третьим направлением** можно выделить постоянно растущую потребность по развитию специалистов ИТ. Здесь СберУниверситет взаимодействует с профильными сообществами и выстраивает путь обучения сотрудников от junior к senior специалистам.

Помимо этих содержательных аспектов следует отметить большое желание возвращаться к очному формату обучения, где это возможно.

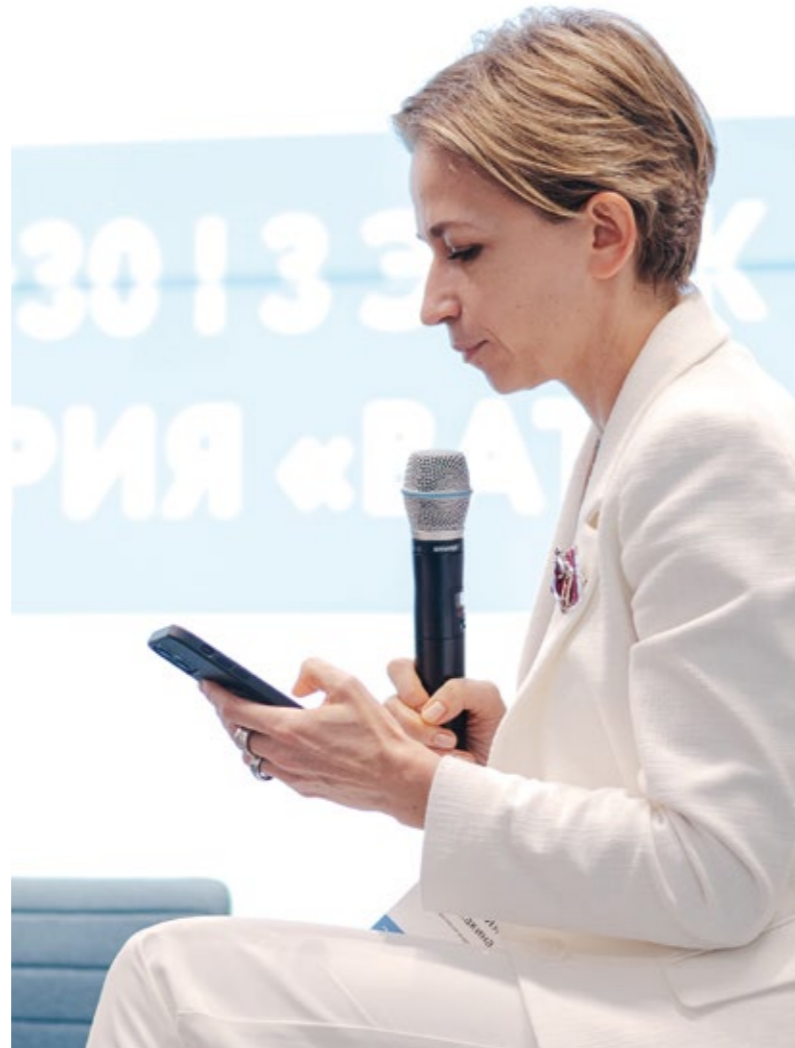
Наталья Шумкова отметила, что с точки зрения тематики фокус в текущий момент связан с различными аспектами логистики, управления цепями поставок, новых бизнес-моделей, роста стоимости бизнеса именно в актуальных условиях. Тема лидерства по-прежнему востребована, особенно на работу в высокой неопределенности, но



Мы эффективны, если нам доверяют: взгляд бизнес-школ и корпоративных университетов

вот растущего спроса на темы работы сотрудников со стрессом нет. Программы, находящиеся на этапе реализации, не были остановлены, то есть тематики не потеряли свою актуальность. Отдельно Наталья отметила восторг людей, которые встретились в очном обучении. Также была получена высокая обратная связь от топ-руководителей. Ценность взаимодействия с ВШБ заключается в возможности предоставления альтернативного взгляда на сотрудника, резервиста: на learning agility, на его способность работать в команде, на способность управленческой команды привносить ценные проекты.

Юлия Ужакина остановилась на теме пользы «бесполезных» знаний. Она процитировала Сергея Кириенко: «Истинное развитие плавным, линейным не бывает. Оно совершается ступенчато, рывком. Количество должно копиться, набирать критическую величину, а потом рывком преобразовываться в новое качество».



Юлия предложила порассуждать о том, не стало ли корпоративное обучение слишком прагматичным, так как дает в основном знания, которые применимы здесь и сейчас, не задумываясь о пользе расширения кругозора, не качнулось ли образование в другую сторону, когда оно слишком практично и не дает людям возможность накопить знания по истории, искусству, философии и т. д., которые могут быть полезны в будущем.

Наталья Шумкова отметила, что, по большому счету, руководители-заказчики образовательных решений делятся на два типа. Первые верят в людей, вкладывают в них деньги и создают условия, чтобы они развивались. Для них обучение — это реальная жизнь. Для вторых обучение не является ценностью, и даже высокие показатели эффективности не убедят их в его пользе. Бизнес-образование должно быть прагматичным, поскольку это инвестиция, которая должна быть рассчитана. Необходимо определить и сформулировать

ценность привлечения любого образовательного партнера в проект.

**В чем ценность сотрудничества с бизнес-школами?** Прежде всего, бизнес-школы обладают некими накопленными знаниями, бенчмарками, индустриальной экспертизой и лучшими практиками. Их задача — простимулировать мышление участников программы. Что-то участники смогут применить прямо здесь и сейчас, а что-то возьмут для будущих проектов и задач. В части индивидуального развития критически важны две компетенции: креативность как способность создавать новое и уверенность в себе как готовность браться за новые задачи.

Андрей Шобанов рассказал, что университет РЖД с момента своего создания, как и предполагается, основное внимание уделял «начинке» образовательных решений: работали с контентом, методическим дизайном, а вот «обертке», которая позволяет вкусную конфету продавать, не уделяли должного внимания. Без этого

сложно донести ценность образовательных решений до всех стейкхолдеров.

Корпоративный университет должен создавать еще и комфортную образовательную среду и всесторонне поддерживать у целевой аудитории интерес к обучению. Только в этом случае участник обучения по образовательным решениям РЖД получает максимум. Нужно продвигать идеологию «образовательного курорта»: слушатель приезжает, отвлекается от своего производственного окружения, полностью погружается в образовательную среду и получает удовольствие и от содержания, и от процесса, и от условий обучения.

Основная задача университета РЖД — развивать управленческие навыки менеджмента компании, ориентируясь на то, что будет нужно руководителю даже не завтра, а послезавтра. Этот подход реализуется в том числе с привлечением высшего руководства компании. Образовательные

решения РЖД дают широкий перечень инструментов для использования управленцами. Слушатели, получив этот набор знаний и навыков, вольны самостоятельно выбрать, какие из них можно уже сегодня активно применять, а какие нужно продолжать оттачивать и быть готовыми использовать их в перспективе. В метриках оценки эффективности, помимо стандартных, связанных со степенью усвоения знаний и с оценкой компетенций, РЖД использует оценку степени применимости знаний. Проводятся опросы и самих выпускников, и их руководителей.

Юлия Ужакина спросила у Ольги Алкановой, как она видит изменение ожиданий эффективности, ее метрики, если речь идет об онлайн и офлайн обучении. Ольга остановилась на том, что для начала стоит определиться, о какой эффективности идет речь — образовательного результата на выходе или самого процесса. Также стоит договориться о том, что считается эффективностью:

процесс может быть выстроен и казаться эффективным, но контроль остаточных знаний, к примеру, через год покажет «ноль».

Можно ли говорить, что это эффективное образовательное решение? Явно нет! Если компания хочет решать задачу вовлеченности, использовать обучение как командообразование, то результат может быть не столь важен — тут будут важны показатели процесса. А если есть желание чему-то научить слушателей, то важен именно образовательный результат. Бизнес приходит с запросом «нам надо научить сотрудников определенным навыкам», не учитывая, что путь до конечного результата у каждого сотрудника разный: кому-то нужно пройти 100 метров, а кому-то — десять километров. Эффективно ли учить программе «10 км» человека, которому нужно гораздо меньше? 9 километров 900 метров можно пройти индивидуально онлайн в асинхронном формате или в более гибких фор-

матах, которые не заставляют собираться всю группу. Когда проектируется то или иное образовательное решение, надо идти не от формата, а от задачи, которую мы решаем. Насколько та или иная образовательная среда позволяет эту образовательную задачу решить. Когда мы говорим про гибрид, мы можем говорить про формат смешения, чередования онлайн и офлайн форматов. А можем говорить, что часть сотрудников у нас сидит в аудитории, а часть нам нужно подключить онлайн. И за счет этого добиться экономической эффективности. И дальше начинается trade-off между экономической эффективностью и эффективностью образовательной.

Юлия Ужакина предложила рассмотреть периметр шире и перейти к оценке эффективности системы в целом.

Александр Шаталов поделился мыслью о том, что изначально кажется, что модель СберУниверситета точно не про «беспользные» знания.

**Но, размышляя об этом, он столкнулся как минимум с рядом «но».**

- **Первое** — конкуренция с социальными сетями. В этой парадигме все обучение существует уже длительное время. Идет конкуренция за время людей, и раздел обучения и развития на HR-платформе Пульс Сбера, по сути, в ряде аспектов создает возможности для освоения образовательного контента, привычные по механике взаимодействия с социальными сетями. Здесь есть лента, короткие видео, инфографика, есть что почитать, то есть это не напрямую «полезный» контент.
- **Второе** — наполнение программ, часто «на вырост», и мы сталкиваемся с тем, что лишь спустя определенное время «полезность» определенного контента становится более очевидной.

В части оценки эффективности СберУниверситет пришел к

пониманию, что требуется многогранная оценка деятельности системы, которая состоит из целого ряда разных метрик. Ряд метрик касаются непосредственно процесса разработки образовательных решений — **в первую очередь скорость (time-to-market)**. Также важна оценка университета как бизнес-единицы: здесь оцениваются затраты на человека, загрузка кампуса, выручка, которую приносит университет. Разумеется, представлены метрики удовлетворенности слушателей (NPS, CSI), которые традиционно измеряются в образовательных организациях. **Следующий выстроенный уровень — оценка изменений**, которую дает их руководитель (результат — порядка 30–40% response rate, 70% руководителей отмечали наличие изменений в поведении сотрудников, которые прошли обучение), и самооценка освоения навыков самими сотрудниками. Дальнейшее развитие видится в более глубокой аналитике, построении зависимостей и поиске связей между обу-

чением на программах и различными HR-метриками (NPS руководителя, вовлеченность команды, карьерное перемещение и т. д.), а также бизнес-целями, которые формулировались на программу.

Юлия Ужакина рассказала, что один из показателей эффективности Корпоративной Академии Росатома — NPS Академии и NPS флагманских программ. NPS показывает баланс сторонников организации и тех, кто считает ее работу неудовлетворительной.

Сейчас NPS Корпоративной Академии Росатома составляет +65% (это уровень NPS ведущих бизнес-школ мира). А 8 лет назад NPS был отрицательный, то есть недовольных было больше. По словам Юлии, NPS хоть и является довольно жестким показателем для образовательных организаций, он помогает настроить работу с заказчиками и участниками на повышение их лояльности за счет качества продуктов и сервиса.

Юлия Коновалова, начальник управления разработки образовательных решений Корпоративного университета Группы НЛМК, рассказала о системе оценки эффективности в Корпоративном университете, основанной на V-модели Киркпатрика-Филипса.

Помимо метрик CSI и NPS по образовательным решениям, Юлия рассказала о NPS внутренних тренеров, который является одним из важных показателей. На втором уровне оценки делается замер дельты знаний тестами, то есть смотрится разница в знаниях «до/после» прохождения обучения. Нюанс в том, что вопросы в данных тестах формулируются таким образом, чтобы увидеть уровень понимания. **В Корпоративном университете Группы НЛМК очень трепетно относятся к конструированию этих тестов знаний.** Юлия также рассказала про 3 и 4 уровни оценки эффективности: для каждого курса формулируются бизнес-показатели, делается мэтчинг 3 и 4

уровней. Делается это не по каждому отдельно взятому образовательному решению, а более высокоуровнево, тем самым изучается совокупный вклад ряда образовательных решений на бизнес-результат. Это достигается совместными усилиями разработчиков образовательных решений из Корпоративного университета, подразделений HR и контроллинга, — и все это с целью посмотреть и изучить, как меняются бизнес-показатели компании, и как обучение влияет на них.

Говоря о «бесполезных» знаниях, Юлия добавила, что в моменте «здесь и сейчас» важно готовить коллег на несколько шагов вперед, и в этом плане всегда будет существовать дилемма: а на сколько конкретно шагов вперед подготовить, и как спрогнозировать именно то, что потребуется в ближайшем будущем? Важно подумать и попытаться спроектировать, что именно и какие компетенции потребуются сотруднику или компании для того, чтобы

знания действительно вносили определенный вклад в стратегию и бизнес-результат компании.

**Далее участники дискуссии обсудили немонетарные показатели эффективности на уровне обратной связи.**

Андрей Шобанов отметил важность такого индикатора, как активное участие первых лиц компании в образовательном процессе корпоративного университета, в том числе и как слушателей программ.

Наталья Шумкова считает, что создание образовательных решений, опыта — это определенная технология. Заказчики обладают разной глубиной проработки ТЗ на программу и разной степенью готовности взаимодействовать. Например, был заказчик, который просил сделать программу для руководителей, что-то вроде «ИТ-для чайников». После серии интервью стало понятно, что такая программа не нужна. По мнению Натальи, это хороший

результат. Да, бизнес-подразделение не выполнило свои показатели, но принесло клиенту пользу своим подходом к проектированию программы, поскольку задачи, которые поставил клиент, не решаются программой обучения.

**Денис Жуков, говоря о понимании эффективности университета, отметил:**

- **Первое.** Градус контроля на каждом этапе жизни со временем должен снижаться и постепенно выходить на уровень самоуправления.
- **Вторым показателем** можно считать уровень участия руководства в значимых событиях.
- **Третий индикатор** эффективности — когда на обучении в Техническом университете УГМК собирается группа обучения руководителей, и в анкете обратной связи не ставятся отрицательные оценки, а пишутся пожелания, в какую сторону развиваться.

По мнению Александра Шаталова, показатель эффективности — «голосование ногами», то есть когда люди возвращаются и участвуют снова. И второе — цитируемость, когда участники говорят коллегам о тех практиках и инструментах, которые получили в университете.

Ольга Алканова привела в пример некоторых партнеров, которые стали приводить свои партнерские вузы и просить научить их работать также. Второе — демонстрация причастности к сообществу школы, восприятие школы как семьи, куда ты всегда можешь вернуться, где тебя выслушают и дадут адекватную обратную связь. Также важный показатель — то, что приходят не только за короткими программами, но и за длинными.

В завершение панели Юлия Ужакина отметила, что корпоративный университет эффективен, если ему доверяют, и пожелала коллегам успешной работы, наслаждения своей эффективностью и получения благодарностей от клиентов.