

# корпоративные университеты

## Все в цифру

Пандемия коронавируса и карантинные меры, которые государство принимает для ее ограничения, заметно перестроили формат работы многих отраслей экономики, можно сказать, что вся жизнь социума теперь строится по-новому. Во многом это касается сферы образования и корпоративного обучения — так, пандемия стала мощным импульсом для развития всего EduTech-рынка.

— тенденции —

Мировой рынок EduTech в 2019 году занимал 2,7% мирового рынка образования, а его объем к 2025 году оценивался в \$241 млрд (среднегодовой рост — 13,1%). Но из-за пандемии коронавируса он может увеличиться в 2,5 раза (среднегодовой рост составит 16,3%), в результате чего он достигнет \$404 млрд в общих мировых расходах к 2025 году, говорится в аналитическом отчете СберУниверситета «Обучение в новой нормальности: вопросы и ответы». Объем российского рынка образовательных технологий в 2019 году оценивался в 45–50 млрд руб. До пандемии ожидалось, что к 2020 году он преодолет отметку 55–60 млрд руб. Однако по новым оценкам вполне возможен рост до 70 млрд руб. (по данным «Исследования рынка цифровых образовательных технологий в сегменте взрослой аудитории», «Интерфакс», 2020 год).

### Психологический барьер

Принятие новых реалий и перестройка процессов проходит непросто. «Среди ограниченный онлайн-обучения можно выделить организационные, технические и психологические аспекты. Мы столкнулись с увеличением психологических нагрузок при длительной работе в онлайн и преподавателей, и слушателей. Она забирает больше энергии, чем классическая аудитория», — рассказал «Ъ» директор Корпоративного университета РЖД Роман Баскин.

Опрос преподавателей вузов о развитии онлайн-среды, который в мае провели Минобрнауки России и РАНХиГС, показал: почти 88% преподавателей считают, что занятия по их курсам лучше проводить в очном формате. Организационно преподаватели готовы к переходу на дистанционное обучение, однако психологически не принимают столь резкий разрыв с традиционным форматом, отмечает в министерстве. В исследовании участвовали 33 987 человек (около 15% всего профессорско-преподавательского состава страны). Опросы студентов также показывают, что им не хватает традиционного посещения университетов: онлайн-формат ограничивает живое взаимодействие между студентами и живое участие в спортивной, культурной и социальной жизни университета, отмечается в аналитическом отчете СберУниверситета.

Особенность корпоративного обучения крупных компаний — рассредоточенность



сотрудников по регионам России. При переходе в онлайн-формат на первых порах это вызвало затруднения: как организовать обучение центра России и Дальнего Востока с разницей во времени в семь часов? «Весной мы не только адаптировали существующие программы под „цифру“ и создали новые проекты, но и сохранили очное обучение для руководителей и специалистов Дальневосточной, Забайкальской, Восточно-Сибирской и Красноярской железных дорог — восточного полигона РЖД», — перечисляет Игнатов Баскин. — Когда остро встал вопрос разницы во времени с учебными группами Сибири и Дальнего Востока в четыре-семь часов, мы скорректировали график так, что обучение начиналось в пять-семь утра по московскому времени. В утренние смены работали не только бизнес-тренеры, но и сотрудники отдела организации обучения, IT-специалисты».

### Трудности перевода

С позиции теории поколений лояльнее к дистанционному обучению относятся поколение Z (родившиеся в период с 2002 по 2005 год) и Y (миллениалы, родившиеся с 1981 по 1996 год), считает директор дистанционного отделения ВШКУ, старший преподаватель кафедры корпоративного управления ВШКУ РАНХиГС Ирина Неверова.

Однако многое зависит и от индивидуальных особенностей человека, от его типа (аудиал, визуал или кинестетик), говорит руководитель Академии PwC Энди Тайлер. «При этом лояльнее к формату не гарантирует результат. Среднее и зрелое поколение с сильной мотивацией показывает очень хорошие результаты. В долгосрочной

перспективе мотивация — это более значимый фактор. Учитывая это, онлайн-обучение для взрослых и зрелых весьма перспективно и привлекательно», — отмечает госпожа Неверова. На данный момент нет никакой разницы между возрастом человека и желанием учиться онлайн — готовы все, уверен Игорь Баранов.

Если сравнивать специализации, то «возможно, у технарей есть некоторое преимущество при онлайн-обучении, так как для них это привычная среда. Тем более что показать красивые схемы, чертежи и иллюстрации с использованием 3D-форматов в онлайн-режиме гораздо легче», — считает госпожа Неверова. По ее словам, в онлайн-режиме можно переводить все материалы, которые дают теоретические основы знаний и, по сути, являются учебниками, их гораздо удобнее изучать индивидуально, в своем ритме.

За время пандемии мы перевели более 100 программ в онлайн, рассказала «Ъ» генеральный директор Корпоративной Академии Росатома Юлия Ужакина. «Особенно сложно и трудоемко в онлайн переводятся форматы, которые требуют командной работы, социализации, эмоционального вовлечения в процесс и тренировки сложных навыков, как, например, выступление на публику или проведение переговоров. Вхождение нового сотрудника в компанию и ее корпоративную культуру требует его физического присутствия, полного погружения в новые ситуации и активной поддержки тренеров и коллег в процессе обучения», — отмечает она.

«Рефлексия, анализ, опыт использования на практике, обмен мнениями и дискуссия в онлайн-формате крайне нежелательны. Все

формы взаимодействия и сотрудничества, умение аргументировать и отстаивать свою точку зрения, слышать, понимать и учитывать иные взгляды — это навыки живого общения», — добавляет госпожа Неверова.

В то же время приобретение некоторых знаний и навыков идеально подходит для онлайн-обучения. Например, освоение фундаментальных теоретических правил и стандартов (в здравоохранении, безопасности, законодательстве, финансах), говорит Энди Тайлер. Однако, по его словам, чем сложнее навык и чем сильнее он связан на практике с применением, тем сложнее изучить его и начать использовать без практики и обратной связи. Например, развитие физических или коммуникативных навыков (где активно используется язык тела), лидерство или управление командой.

В свою очередь, Александр Вальцев, руководитель SF Education (<https://sf.education/>) отмечает, что все компании, заинтересованные в качественном развитии своих сотрудников, сейчас приходят к пониманию необходимости корпоративного обучения посредством открытия отделов Learn & Development, которые отвечают за программы обучения. Отличительной чертой таких компаний является подход доступности образования, где сотрудники решают, что им интересно, какие новые курсы и программы им необходимы для развития профессиональных навыков. По его мнению, онлайн-формат корпоративного обучения позволяет снизить затраты на обучение. «К тому же нет необходимости менять рабочий график сотрудников или тратить время на дорогу, что мы активно предлагаем бизнесу», — отметил господин Вальцев.

По мнению Александра Зоричева, директора ГК «Нефтегазинжиниринг», повсеместная цифровизация привела к необходимости поиска идей и стартапов, связанных с цифровым обустройством месторождений, а также диджитализации всего нефтегазового процесса и привлечения талантливой молодежи: «Стартаперы обычно испытывают сложности с доступом к технологиям из-за недостаточного финансирования. Наша программа OilGas-digital нацелена на профессиональное обучение практическим навыкам и получение прикладного опыта работы с реальной моделью месторождения, что повышает уровень корпоративного обучения».

«Кроме того, онлайн-обучение требует специализированного образовательного продукта, и прежде всего подготовки качественного видеоконтента. Также важно сделать обучение эмоционально насыщенным и живым, сохранить нетворкинг. Наши тренеры и преподаватели общались со слушателями в разных мессенджерах и просто созванивались — так мы избежали „одиночества в сети“», — говорит господин Баскин.

### Будущее онлайн-образования

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 Игорь Баранов.

Онлайн-образование плотно вошло в нашу жизнь и будет развиваться, констатирует Роман Баскин: «Опыт Корпоративного университета РЖД показал, что можно проводить очное онлайн-обучение интересно, динамично и эффективно, но это требует времени и высокопрофессиональной команды методистов и преподавателей для адаптации учебных материалов под цифровое восприятие. Тем не менее при всех плюсах онлайн-форматов существует ряд технических, организационных и психологических ограничений». По его словам, цифровые платформы следует использовать как дополнение к очному обучению в кампусе университета. Это прежде всего связано с тем, что ключевой элемент эффективного бизнес-образования — коммуникация и межличностное общение.

Формату онлайн-обучения уже более 20 лет, и с каждым годом оно становится все более эффективным, считает Энди Тайлер. «Современные технологии позволяют получать своевременную обратную связь от участников тренингов, что расширяет спектр знаний, которые можно осваивать дистанционно. Например, это может быть развитие навыка публичных выступлений с использованием технологии дополненной реальности (AR), которая позволит получить обратную связь прямо во время презентации. Очевидно, что перечень тем, которые могут быть перенесены в онлайн-формат, растет и будет расти в дальнейшем», — уверен он. Массовое онлайн-обучение ускорило процесс смены традиционной модели обучения, когда преподаватель передает знания, а слушатель их получает, онлайн-образование помогло повысить роль обучающегося в процессе обучения, отмечается в аналитическом отчете СберУниверситета. Грамотный и взвешанный подход к этому формату поможет сделать обучение доступным в течение всей жизни, реализовать потребность в развитии и определить смысл каждого жизненного этапа, заключает Ирина Неверова.

Кира Васильева

## «Существенную долю в корпоративных программах образования занимает развитие soft-skills»

— взгляд —

Согласно ежегодному исследованию компании «Делойт», более 70% компаний-респондентов в России и других странах в первую очередь планируют инвестировать в обучение своих сотрудников. «Ъ» поговорил со старшим менеджером департамента консалтинга «Делойт», СНГ ИРИНОЙ САМОХВАЛОВОЙ о том, как сейчас развивается корпоративное образование в России, какие навыки сейчас востребованы на рынке труда и как компании трансформировали свое обучение в ходе эпидемии коронавируса.



— Как вы видите место корпоративных университетов на сегодняшнем рынке труда?

— Корпоративные университеты (если это не просто отдел обучения, а система подготовки) могут себе позволить в основном крупные компании, как правило, зрелые, часто с невысокой текучестью и заметной спецификой. Сбербанк, РЖД, «Северсталь» занимаются развитием сотрудников в корпоративном университете, потому что таким образом готовят для работы в условиях уникальных культур компаний. И здесь речь не о восполнении пробелов высшего образования, а скорее о подготовке к практической работе в конкретной среде. Плюс системное развитие менеджеров среднего звена — важная задача корпоративных университетов. Но если шире посмотреть на корпоративные университеты и корпоративные учебные центры, а также отдельные программы по подготовке молодых специалистов определенных специальностей, которые внедряют крупные компании, можно

предположить, что таким образом компании восполняют недостаток специалистов отдельных профилей.

Ни для кого не секрет, что система образования готовит специалистов вчерашнего дня. В строительных вузах изучают строительные материалы, которые на практике уже не применяются, медицинские вузы не могут предоставить молодым хирургам возможности практиковаться, в области информационных технологий вообще все меняется так быстро, что за время обучения в вузе могут появиться такие технологии, о которых преподаватели еще не слышали. В результате на рынок труда выходят выпускники, в которых работодатель должен сначала инвестировать значительные ресурсы. Мы много общаемся с работодателями, которые вынуждены заниматься подготовкой молодых специалистов для работы в своей индустрии, даже если это выпускники профиль-

ных вузов. Сами работодатели называют три основные причины отставания системы образования от практической жизни.

— В чем причина существования разрыва между обучением в системе образования и требованиями рынка труда?

— Во-первых, отсутствие мотивации вузов что-то менять. Ценность высшего образования высока в нашей стране, дети все равно идут за высшим образованием, многие работодатели без высшего образования на работу не принимают. При этом никакой статистики, сколько выпускников работает по специальности, вузы обычно не ведут. По опросу в одной из групп финансистов одного из топ-повых московских вузов выяснилось, что по специальности собираются работать меньше половины студентов третьего курса. Все мы знаем, как дети в 17 лет выбирают специализацию. Многие продолжают обучаться только потому, что нужны корочки, даже если выяснили, что эта специальность не то, чем они хотели бы в этой жизни заниматься. При этом работодатели активно начинают работать со студентами курса в третьем, четвертом, пятом и шестом курсах, то есть где-то работают. Конкуренция за толковых студентов между работодателями начинается уже на курсе на третьем, поэтому зачем вузу что-то менять — и так спрос большой.

Во-вторых, качество преподавательского состава. Многие педагоги сами узнают от своих работающих студентов что-то новое. И хорошо, если есть возможность для такого обмена и взаимного обогащения. Все зависит от преподавателей и их мотивации на саморазвитие. В отдельных случаях есть примеры того, что у многих преподавателей еще базовые потребности не удовлетворены, чтобы говорить о потребности в саморазвитии и самореализации. Если бы уровень

оплаты труда преподавателей был привлекательным для практиков, людей, состоявшихся и успешных в профессии, мы бы вскоре получили поколение выпускников, более подготовленных для практической работы.

В-третьих, отсутствие диалога между бизнесом и вузом. У вуза нет мотивации что-то менять, как мы уже выяснили, а крупные работодатели готовят себя специалистов внутри, таким образом, нет никакой движущей силы, которая свела бы вместе бизнес и вуз на регулярной основе. Осталось найти того, кто в этом больше всех заинтересован. Такие масштабные задачи, как воспитание более грамотных специалистов, особенно приоритетны для общества индустрий, а также организации взаимодействия множества участников рынка труда, обычно являются задачей государства.

— В чем вы видите тренды развития корпоративных университетов помимо компенсации недостатков государственной системы образования? Что можно сказать о состоянии корпоративных университетов по запросам компаний к вам?

— Компания «Делойт» ежегодно проводит исследование «Тенденции развития человеческого капитала». В 2020 году был опубликован отчет по данным более чем 9 тыс. респондентов во всем мире. Согласно данному исследованию, более 70% компаний-респондентов в России и других странах в первую очередь планируют обучать и развивать текущих сотрудников. То есть стратегии компаний смещаются от «покупать обученных» к «обучать своих». И это не зависит от уровня исходной подготовки специалиста. Вчерашние выпускники или сотрудники со стажем в компании — все проходит программы обучения. При этом важно понимать, что существенную долю в корпоративных програм-

мах образования занимают развитие soft-skills. Критическое мышление, командная работа, лидерство, эмоциональный интеллект — это то, значимость и недостаток чего признают все прогрессивные работодатели.

К сожалению, содержание корпоративных университетов обходится компаниям дорого. Поэтому небольшие компании часто не могут себе этого позволить. В итоге их стратегией по-прежнему может оставаться подход «покупать обученных», привлекать их гибкостью, интересными задачами, прогрессивными идеями. Но это совсем другая история.

— Какое влияние на работу корпоративных университетов оказала пандемия коронавируса?

— Во время пандемии онлайн-программы для развития hard-skills в отдельных случаях оказываются по-прежнему эффективными. Что касается онлайн-подхода к развитию soft-skills, то здесь сложнее. Многие компании обучение по программам, требующим взаимодействия и групповой динамики, либо отложили до лучших времен, либо сократили их количество. По нашему опыту переведенные в онлайн курсы по развитию soft-skills еще и сократились по времени (например, с восьми до двух часов), а вовлеченность участников сильно снизилась, потому что есть возможность выключить камеру и заниматься чем-то еще. Многие наши клиенты подтверждают, что как только будет такая возможность, часть тренингов вернут в офлайн-формат. Для некоторых компаний, принявших удаленный или гибридный формат работы, это может стать чуть ли не единственной причиной для команды собираться одновременно в офисе.

Интервью взяла Анастасия Мануйлова