



Высшая
школа
бизнеса



Корпоративный
университет

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ РОССИИ – 2023

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ РОССИИ – 2023

Под редакцией В.С. Катькало и Н.В. Шумковой



Издательский дом Высшей школы экономики

Москва
2023

УДК 005.7:37.018.4
ББК 65.стд1-21
К68

Корпоративные университеты России – 2023 [Текст] / под ред. В.С. Катькало, Н.В. Шумковой ;
Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики,
2024. — 284 с. — 1000 экз.

К68

Настоящая книга является уникальным справочно-аналитическим изданием о популяции российских корпоративных университетов. В нем представлен анализ результатов второй волны исследования становления и развития этих КУ, проводимого с 2022 г. Высшей школой бизнеса НИУ ВШЭ, в том числе составлены портреты 51 корпоративного университета ведущих компаний и правительств субъектов Российской Федерации, ответившего на вопросы структурированной анкеты. Кроме того, в книгу включен ряд аналитических статей об актуальных аспектах работы КУ, а также о Втором Форуме лидеров корпоративного обучения России.

Данное справочно-аналитическое издание предназначено для руководителей и специалистов корпоративных университетов, функций управления персоналом компаний, руководителей и преподавателей вузов и бизнес-школ, а также для широкого круга профессиональных менеджеров и всех, кто интересуется современными концепциями и методами корпоративного обучения и развития талантов в конкурентоспособных организациях.

УДК 005.7:37.018.4
ББК 65.стд1-21

Исследование «Корпоративные университеты России – 2023» было выполнено при финансовой поддержке Корпоративного университета ПАО «Газпром нефть».

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики <http://id.hse.ru>

© Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», 2023
© Статьи: Катькало В.С., Шумкова Н.В., Волков Д.Л.,
Дементьев И.А., 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение от Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ	6	Корпоративный университет Правительства Новосибирской области	174
Приветственное слово ректора КУ ПАО «Газпром нефть»	8	Корпоративный университет АО «Объединенная металлургическая компания»	178
АНАЛИТИЧЕСКИЕ СТАТЬИ		Департамент по подбору и развитию персонала золотодобывающей компании «Полюс»	182
Катькало В.С., Шумкова Н.В. Корпоративные университеты России в 2023 году: результаты второй волны исследования	13	Корпоративный университет АО «Почта России»	186
Шумкова Н.В. Управление развитием портфеля лидерских и управленческих программ	35	Академия Промсвязьбанка	190
Катькало В.С. Система «Лидеры учат лидеров»: предназначение и механизмы реализации	45	Корпоративный университет РЖД	194
Волков Д.Л. Взаимодействие корпоративных университетов и вузов: потребность, форматы, направления развития	57	Корпоративная Академия Росатома	198
ПОРТРЕТЫ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ РОССИИ В 2023 ГОДУ		Корпоративная Академия Роскосмоса	202
Глоссарий	68	Корпоративный университет Ростелеком	206
Корпоративный университет Группы «АВТОВАЗ»	70	Департамент по развитию персонала и корпоративной культуре «РУСАЛ»	210
Корпоративный университет «АЛРОСА»	74	Центр развития талантов и трансформации управления при Губернаторе Самарской области «Таволга»	214
Академия Альфа-Банка	78	Корпоративный университет Администрации Санкт-Петербурга	218
Вселенная Открытий банка «Открытие»	82	Корпоративный университет Сбербанка	222
Университет Банка России	86	Управление по привлечению и развитию персонала «Северсталь»	226
Корпоративный университет группы компаний «Волга-Днепр»	90	Корпоративный университет СИБУРа	230
ВСК университет	94	Центр обучения и развития «Система»	234
Корпоративный университет ВЦИОМ	98	Корпоративный университет ПАО «Татнефть»	238
Билайн Университет (Вымпелком)	102	Тинькофф Апгрейд	242
Газпром корпоративный институт	106	Корпоративный университет ТМК2U	246
Корпоративный университет ПАО «Газпром нефть»	110	Корпоративный университет Транспортного комплекса (Московского метрополитена)	250
Корпоративный университет гидроэнергетики (РусГидро)	114	Технический университет УГМК	254
Корпоративный университет Группы ИЛИМ	118	Корпоративный университет Ульяновской области	258
Корпоративный университет Группы «Интер РАО»	122	Академия гостеприимства Cosmos Hotel Group	262
Бизнес-академия «Кенгуру»	126	Merlion Academy	266
Корпоративный университет ОАО «Красцветмет»	130	Корпоративный университет «Полка X5»	270
Корпоративный университет ГК КОРУС Консалтинг	134	ВТОРОЙ ФОРУМ ЛИДЕРОВ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ РОССИИ	
Корпоративный университет локомотивных технологий	138	Катькало В.С., Дементьев И.А. О Втором Форуме лидеров корпоративного обучения России	277
Корпоративная Академия Магнит	142	Список организаций, принявших участие во Втором Форуме лидеров корпоративного обучения России	282
Корпоративный центр подготовки кадров «Персонал» (ММК)	146		
Московский городской университет управления Правительства Москвы им. Ю.М.Лужкова	150		
Департамент по управлению талантами и развитию персонала МТС	154		
Корпоративный университет МТС-Банк	158		
Корпоративный университет Группы НЛМК	162		
Корпоративный университет «Норильский Никель»	166		
Корпоративный университет Правительства Нижегородской области (КУПНО)	170		

ВВЕДЕНИЕ

Уважаемые читатели!

Предлагаем вашему вниманию справочник «Корпоративные университеты России – 2023», содержащий результаты второй волны исследования экспертами Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ феномена корпоративных университетов в нашей стране. Первое исследование на эту тему было проведено нами в 2022 г., представлено в справочнике «Корпоративные университеты России – 2022» (опубликованном Издательским домом Высшей школы экономики) и вызвало большой интерес в сообществе профессиональных менеджеров и экспертов в области управления человеческими ресурсами и корпоративного обучения. Успех этого пионерного справочно-аналитического издания о корпоративных университетах в российском контексте стал для нас хорошим стимулом превратить однажды инициированный нами проект в ежегодное обследование отечественной популяции КУ.

В настоящем справочнике представлены результаты продолжения нашей работы как по наращиванию и структурированию базы данных о российских корпоративных университетах, так и по осмыслению их организационных и операционных моделей, портфелей образовательных решений и направлений эволюции видов, форматов и методов деятельности. В 2023 г. сбор первичных материалов нашего исследования шел по расширенной и значительно переработанной анкете (58 вопросов, из которых 29 новых), а также по укрупненной выборке респондентов. Если в 2022 г. примененная тогда анкета была направлена в 60 КУ, то в этом году новая анкета – уже в 85 КУ. Список адресатов теперь был определен не экспертными оценками, а на основе анализа интернет-сайтов компаний из федерального и региональных рейтингов журнала «Эксперт», к которым мы добавили 7 публично известных КУ правительств субъектов РФ. Нам прислали заполненные и верифицированные анкеты руководители 51 корпоративного университета, что в том числе позволило в известной мере проверить уровни зрелости и/или открытости КУ тех организаций, которые заявляют об их наличии. Важно отметить, что 40 из 44 КУ ведущих российских компаний, «портреты» которых вошли в первый справочник, стали активными участниками и второй волны исследования, что явно свидетельствует о его концептуальной и прагматической ценности.

Открывает справочник аналитическая статья по итогам второго этапа данного проекта, в которой суммированы его итоги и сформирован «стилизированный портрет» российского КУ на основе выявления общих черт вошедших в книгу примеров этого феномена. Кроме того, мы включили в настоящее справочно-аналитическое издание три статьи о российских практиках и тенденциях развития таких актуальных активностей КУ, как портфель лидерских и управленческих программ, система «Лидеры учат лидеров» и взаимодействие КУ с вузами. Затем следует основная часть справочника – портреты российских КУ, принявших участие в исследовании 2023 г. Как и в первом справочнике, в целях сопоставимости этих портретов мы подготовили их в единой структуре подачи информации, взятой из заполненных анкет, с сохранением ее акцентов и стилистики. При этом у нас нет задачи как-то ранжировать отечественные КУ или давать им сравнительные оценки – все портреты даны в алфавитном порядке названий их материнских компаний.

Как и в случае первой волны данного исследовательского проекта, предварительные результаты его второй волны были презентованы его ключевой целевой аудитории – сообществу экспертов корпоративного обучения на их годовом форуме. В 2023 г. это произошло в рамках Второго Форума лидеров корпоративного обучения России, который состоялся 13-14 июля в Санкт-Петербурге и был организован Корпоративным университетом ПАО «Газпром нефть» в партнерстве с Высшей школой бизнеса НИУ ВШЭ и при участии в Программном комитете Форума руководителей еще 9 КУ ведущих компаний страны (Банка «Открытие», Банка России, «Вымпелкома», НЛМК, РЖД, Росатома, Сбера, СИБУРа, ТМК). Высокая оценка данной презентации участниками Форума и их конструктивные предложения по расширению повестки и фокусировке ряда вопросов этого исследовательского проекта имеют исключительно важное значение для его развития.

Мы выражаем большую признательность руководителям корпоративных университетов, ответивших в рамках второй волны исследования на вопросы анкеты и направивших нам (после соответствующего согласования в своих компаниях) ответы на них для использования в настоящем справочнике. Наши слова особой благодарности адресуем руководству Корпоративного университета ПАО «Газпром нефть», оказавшего финансовую поддержку данному исследовательскому проекту.

Желаем вам полезного знакомства со вторым справочником о корпоративных университетах России!

Валерий Катькало, директор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ

Наталья Шумкова, заместитель директора по корпоративному обучению Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ

ПРИВЕТСТВЕННОЕ СЛОВО

Уважаемые читатели!

Исследование, которое вы сейчас читаете, — полный обзор ландшафта российского корпоративного обучения.

Корпоративные университеты — достаточно новая для нашей страны институция, воплощающая структурированный подход к развитию и совершенствованию навыков, знаний и профессиональных возможностей сотрудников в рамках, как правило, крупных корпораций. Вместе с тем, наряду с задачами бизнеса, корпоративное обучение должно также отвечать и индивидуальным целям каждого сотрудника. На стыке этих интересов и работают сегодня корпоративные программы.

Цели корпоративных университетов в значительной степени связаны с идеей непрерывного обучения и адаптации персонала. Они призваны незамедлительно реагировать на динамичные требования постоянно меняющегося бизнеса, способствуя развитию инноваций, действуя во многом предиктивно. Зачастую, в сложной корпоративной мозаике роль корпоративного университета выходит за традиционные рамки обучения и развития. Они выступают в роли центров экспертизы, не просто распространяющих знания, но и формирующих корпоративную культуру.

В условиях непрерывно меняющегося мира, для которого характерна низкая степень прогнозируемости практически во всех сферах, корпоративные университеты становятся важнейшими инструментами обеспечения устойчивости и конкурентоспособности организаций. Они способны создавать учебные программы, гибко реагирующие на быстро меняющиеся требования глобальной бизнес-экосистемы.

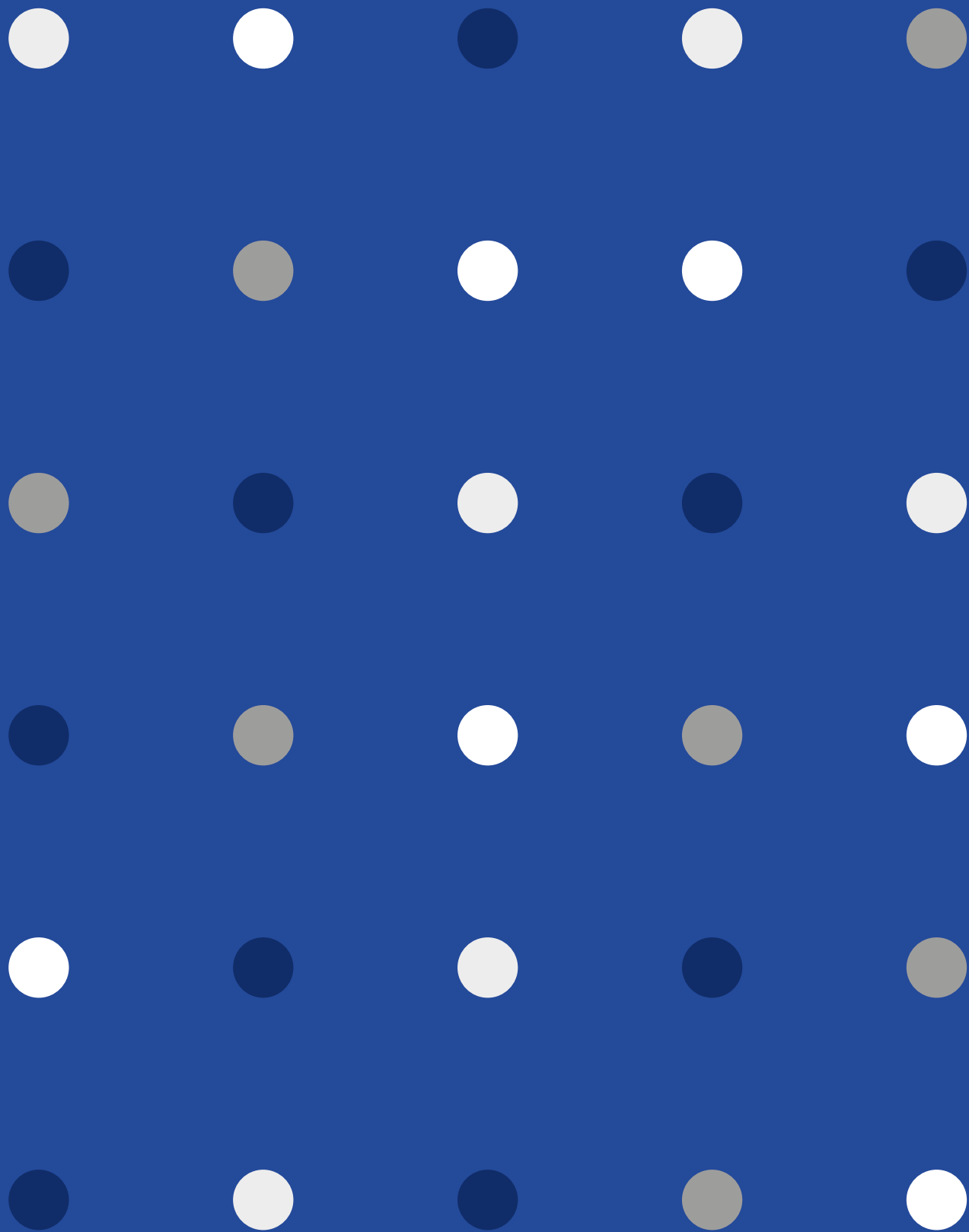
Корпоративное обучение сегодня также оказывает значительное влияние на систему образования в целом. Усилиями корпоративных университетов формируются и развиваются взаимодействия нового типа для образовательной отрасли – сотрудничество бизнеса и академической среды в формате «партнер-партнер». В рамках такого сотрудничества в классических университетах появляются корпоративные магистратуры и совместные программы ДПО. Сегодня десятки ведущих российских университетов выстраивают партнерство с промышленностью именно через системы корпоративного обучения.

Корпоративный университет не является статичной, подчиненной системой и проходит свои естественные эволюционные стадии. Двигаясь от модели, направленной исключительно на развитие потенциала человека в интересах бизнеса и отрасли, корпоративные университеты постепенно расширяют основные фокусы. Наиболее приоритетные из них: управление обучением на основе данных (комплексное изучение опыта обучающегося и кастомизация), исследовательское направление (широкий спектр исследовательских проектов как площадок для экспериментов и внедрения инноваций), развитие партнерств (внутренних, внешних и гибридных экосистем) и поиск новых источников эффективности, в том числе индивидуальная настройка комплексных образовательных решений.

Сегодня мы можем утверждать, что корпоративные университеты стали важным инструментом развития промышленности. Они способствуют повышению профессионального уровня сотрудников, формированию лидерских качеств и конкурентоспособности компаний. Однако для раскрытия полного потенциала корпоративных университетов необходимо не только достаточное финансирование и ресурсы, но и развитие профильной (специализированной) педагогической и экспертной среды как в корпорациях, так и в академической сфере.

Результаты исследования могут быть применены корпоративными университетами для оптимизации своей работы, улучшения программ обучения и привлечения новых сотрудников и партнеров. Исследование окажет положительное влияние на целый спектр функций корпоративных университетов, помогая им стать более эффективными, конкурентоспособными и ориентированными на совместное создание нового будущего.

Илья Дементьев, ректор корпоративного университета «Газпром нефти»



Аналитические
статьи

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ РОССИИ В 2023 ГОДУ: РЕЗУЛЬТАТЫ ВТОРОЙ ВОЛНЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

**В.С. Каткало,
Н.В. Шумкова***

Когда весной 2022 г. мы в Высшей школе бизнеса НИУ ВШЭ инициировали сбор первичных данных о российских корпоративных университетах для исследования феномена КУ в деловом и институциональном контекстах нашей страны, то ставили довольно скромную задачу – попытаться хотя бы немного восполнить пробел на такую тему в управленческой литературе. Этот пионерный проект оказался очень востребованным лидерами корпоративного обучения – впечатляющим (75%) был возврат заполненных анкет, направленных нами руководителям 60 КУ компаний из рейтинга «Эксперт 200» и других крупных организаций, известных фокусом на развитие человеческого капитала. Результаты этого исследования, включая портреты принявших в нем участие 44 КУ, были опубликованы в справочнике «Корпоративные университеты России – 2022».¹ Он получил высокую оценку в экспертном сообществе и вызвал от него запрос на продолжение данного проекта в расширенном и регулярном формате. Мы приняли решение провести его второй этап уже в следующем году.

Переход этого исследовательского проекта из пионерного (разового) события в ежегодный формат имеет, на наш взгляд, важное значение как для практиков, так и для исследователей корпоративного обучения в России. Проект сразу не только стал определенным барометром профессионального развития КУ, но и дал возможность наблюдать и анализировать, пусть пока и на кратком временном отрезке, эволюцию российских корпоративных университетов по ряду актуальных аспектов их деятельности. Сбор данных для второй волны исследования проводился в мае-июле 2023 г. Руководители корпоративных университетов, принявших участие в проекте, предоставили материалы о результатах их деятельности за 2022 г., поделились планами на 2023 г. и при ответе на ряд вопросов нашей анкеты также привели сравнительную информацию за период 2020-2023 гг.

В настоящей статье на основе данных, указанных в заполненных респондентами анкетах, проведен анализ текущей деятельности российских КУ с фокусом на их бизнес-модели и портфели образовательных программ. Статья начинается с описания организации второй волны исследования. Затем мы систематизируем полученные в этом проекте знания о российских КУ, следуя в нашем изложении структуре анкеты. В завершение мы кратко суммируем основные выводы второй волны исследования, предлагаем «стилизированный портрет» российского КУ и видение некоторых трендов развития корпоративных университетов.

* Каткало Валерий Сергеевич, директор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ; vkatkalo@hse.ru; Шумкова Наталья Валерьевна, заместитель директора по корпоративному обучению Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ; nshumkova@hse.ru.

¹ См.: Корпоративные университеты России – 2022 / под ред. В.С.Каткало, Н.В.Шумковой. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022.

ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ: ЦЕЛИ, СОДЕРЖАНИЕ И ВЫБОРКА АДРЕСАТОВ

Целью нашего исследовательского проекта «Корпоративные университеты России» является ежегодный мониторинг статуса российских КУ на основе полученных от них первичных материалов. Уникальность проекта обусловлена оригинальной по методике формирования и широте охвата базой данных о корпоративных университетах в нашей стране, пулом респондентов – первых лиц российских корпоративных университетов, а также регулярной систематизацией и уточнением знаний о состоянии их развития, в том числе в сравнении с мировыми трендами. Для некоторых подобных сопоставлений в настоящей статье использованы результаты опроса 515 руководителей корпоративного обучения из ведущих компаний США, Европы и Великобритании, проведенного в 2022 г. авторитетным Форумом лидеров корпоративного обучения ECLF (Executive Corporate Learning Forum).²

Содержание второй волны исследования довольно сильно отличалось от первой волны. В структурированной анкете, направленной потенциальным участникам проекта, в 2023 г. было 10 разделов, в целом содержащих 58 вопросов, из которых 29 было новыми или уточненными по сравнению с анкетой, использованной в 2022 г. Добавлены или расширены были разделы про управление дизайном и развитие портфеля программ; про стратегию обучения и развития сотрудников и инновации в КУ; про внутренних тренеров и внешние образовательные партнерства. При этом по сравнению с анкетой 2022 г. была сокращена детализация внешнего профессионального признания корпоративных университетов.

Для второй волны нашего исследования российских КУ также был обновлен подход к формированию пула адресатов анкеты. Как известно, весьма распространенным в российских деловых СМИ является мнение о том, что в стране действует «около» или «более» 100 КУ. Однако среди них количество институций, действительно соответствующих профессиональным критериям «современного корпоративного университета»³ и готовых об этом публично заявить, гораздо меньше. В этом вновь пришлось убедиться, когда весной 2023 г. при создании выборки адресатов анкеты командой нашего проекта были изучены интернет-сайты нескольких сотен крупнейших компаний, входящих в федеральный и региональные рейтинги журнала «Эксперт» – здесь было обнаружена контактная информация лишь о 78 КУ. Вместе с включенными нами в периметр исследования 7 КУ правительств субъектов Федерации общая выборка составила 85 адресатов.

Еще более наглядным свидетельством реального состояния популяции российских КУ стал «эффект воронки» при анализе возвратности анкет, направленных потенциальным респондентам. Из 78 адресатов, которые были заявлены как КУ на сайтах материнских компаний, 10 не ответили, а 17 направили отказ от участия в исследовании. Показательны и присланные причины этих отказов: «высокая нагрузка, нет возможности собирать данные /

² The Future of Corporate Academies. ECLF/NovoEd, November 2022. О создании и деятельности этого Форума см.: Каткало В.С. Современные корпоративные университеты: эволюция концепции и вызовы цифровой эпохи // Корпоративные университеты России – 2022. С. 14-15, 18-19, 33.

³ Подробнее об этих критериях см.: Каткало В.С. Современные корпоративные университеты...

новый директор КУ» (7 ответов); «режим тишины или в следующем году» (3 ответа); «не готовы к самообследованию» (2 ответа); иное (5 ответов). Столь значительная неготовность к самоанализу и профессиональной сопоставимости расходится с мировым трендом роста публичности КУ как одного из важнейших инструментов усиления HR-бренда компании: согласно упомянутому выше свежему исследованию ECLF, 70% КУ в Европе и 53% КУ в США регулярно публикуют свои годовые отчеты.

В свою очередь, все 7 КУ правительств субъектов Федерации, которым мы направили анкеты, подтвердили интерес в нем. Таким образом, в итоге в 2023 г. заполненные анкеты с их верификацией от имени компании нам прислал 51 корпоративный университет. Поскольку 40 из 44 участников исследования 2022 г. приняли участие и в его второй волне, а также принимая во внимание то, что ряд отказавшихся от участия в ней КУ мог иметь для этого объективные причины, мы полагаем, что в России сейчас имеется около 60 корпоративных университетов весьма высокой степени зрелости и открытости.

ОБЩИЕ ДАННЫЕ О КУ – УЧАСТНИКАХ ПРОЕКТА

Итак, в справочнике 2023 г. «портретная галерея» участников проекта расширилась – с 44 до 51 КУ. Анализ историй их открытия показывает, что, хотя первые из них возникли еще в 1990-е гг., настоящий бум запусков новых КУ в России пришелся на 2010-е гг., и что в начале 2020-х гг. у ведущих компаний страны сохранялся устойчивый интерес к созданию корпоративных университетов как современных систем обучения и развития сотрудников.

Следует отметить, что большинство из этих 51 КУ представляют крупные и крупнейшие компании российской экономики: 32 КУ входят в федеральный рейтинг «Эксперт 400», причем из них 25 – в топ-100 (включая 7 из топ-10). При этом открытие КУ является стратегическим решением руководства компании, в реализацию которого инвестируются значительные ресурсы. Если в 2022 г., по данным от участников проекта, средний готовый бюджет этих КУ составлял 401,6 млн руб., то в 2023 г. данный показатель вырос до 492,6 млн руб. Однако доля этих средств в ФОТ компании практически не изменилась: 1,19% и 1,2%, соответственно.

Поскольку география регистрации КУ плотно привязана к расположению штаб-квартир материнских компаний или основных производств, не удивительно, что 31 из участников проекта 2023 г. зарегистрирован в Москве (в проекте 2022 г. таковых было 24). Вместе с тем региональный спектр этих 51 КУ обширен и включает 17 локаций – от Санкт-Петербурга до Уссурийска.

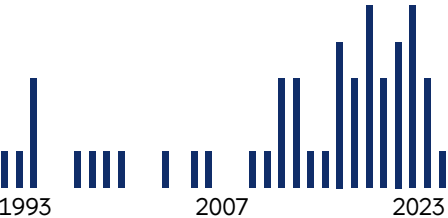
По параметрам своей целевой аудитории российские КУ являются не только крупными центрами для реализации образовательных потребностей своих компаний, но и вносят серьезный вклад в обеспечение экономики страны высококвалифицированными кадрами. При этом если КУ – участники нашего проекта в 2022 г. в среднем имели целевую аудиторию чуть более 73 000 человек на один корпоративный университет, то КУ – участники проекта в 2023 г. заявили, что она в среднем составляет около 110 000 человек (при широком диапазоне этого значения – от 1500 до 880 000 человек). Совокупно компании пула участников проекта занимаются обучением и развитием более чем 4 млн взрослого населения России. При этом среднее количество учебных часов в год, предоставляемых КУ на одного обучающегося, значимо не изменилось: 43,4 часа на человека в 2022 г. и 37,9 часа в 2023 г.

ОБЩИЙ ПОРТРЕТ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

ГЕОГРАФИЯ РЕГИСТРАЦИИ



ГОД СОЗДАНИЯ



2022

СРЕДНИЙ ГОДОВОЙ БЮДЖЕТ — Р

401,6 млн

СРЕДНИЙ ГОДОВОЙ БЮДЖЕТ — % ФОТ

1,19%

Важно подчеркнуть, что доминирующей концепцией при проектировании КУ в России является включение в его целевую аудиторию всех сотрудников материнской компании – этой модели устойчиво придерживается около 80% КУ, отвечавших на нашу анкету в 2022 и 2023 гг. На обучении и развитии менеджеров высшего, среднего и линейного звена сфокусировано не более 14% этих КУ. При таком подходе обучение и развитие сотрудников неуправленческих должностей в компании организовано, как правило, через еще один центр образовательной экспертизы. Например, в НЛМК это Технический университет, а в Сбербанке обучение и развитие специалистов координируется Управлением развития и карьеры.

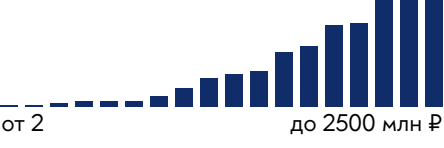
Одновременно почти половина КУ – участников нашего проекта указывают на наличие в их целевой аудитории внешнего компонента: это студенты партнерских вузов и ссузов, школьники, представители компаний-клиентов и подрядчиков и т.д. Следует отметить, что при этом около 70% КУ в нашем проекте отмечают, что их обычной практикой стала реализация на внешнем рынке программ обучения и развития не только специально для него созданных, но и изначально «внутренних» программ, которые открываются для внешних клиентов. Сравнение полученных в 2022 и 2023 гг. данных по этому вопросу анкеты показывает сокращение масштабов такой деятельности: по среднему количеству программ всех типов для внешних клиентов – с 82,5 до 60 и среднего количества внешних участников подобных программ – с 4097 до 2723, а также по доле доходов от внешних клиентов в годовом бюджете доходов КУ – с 26 до 13,5%. Однако мы не видим пока достаточных оснований трактовать эти изменения как общий спад интереса КУ к внешним клиентам. С одной стороны, в контексте нынешнего кадрового дефицита в российской экономике и остроты задач освоения новых квалификаций еще более приоритетной стал фокус КУ «вовнутрь» компаний. С другой стороны, этой деятельности присущи большие вариации в интенсивности у разных КУ: если для некоторых она не носит системный характер и ее спад мог иметь место, то в повестке других КУ (например, у СберУниверситета, Корпоративной Академии Росатома, КУ ТМК2U, НЛМК, СИБУРа, «Газпром нефти») коммерциализация образовательных продуктов занимает важное место.

Разумеется, у 100% КУ образовательная деятельность для сотрудников материнской компании и ее «дочек» играет главную роль в их спектре видов деятельности. При этом у 70% КУ есть государственная лицензия на образовательную деятельность, позволяющая выдавать собственные удостоверения о повышении квалификации и дипломы о профессиональной переподготовке с присвоением новой квалификации. Два других наиболее часто встречающихся вида деятельности (у более 70% КУ, заполнивших анкету) – оценка персонала и координация взаимодействия компании с вузами и ссузами. Это говорит о том, что в большинстве компаний после создания корпоративных

2023

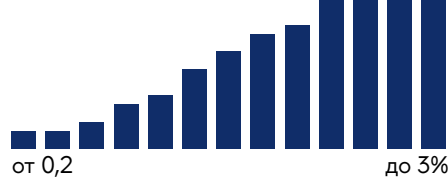
СРЕДНИЙ ГОДОВОЙ БЮДЖЕТ — Р

492,6 млн



СРЕДНИЙ ГОДОВОЙ БЮДЖЕТ — % ФОТ

1,2%



университетов передача им данных задач считается более эффективным решением, чем сохранение их в традиционном ведении HR.⁴

Среди сравнительно новых и быстро развивающихся видов деятельности КУ отметим прежде всего исследования – в 2023 г. об их проведении сообщили 65% респондентов. Тринаиболее часто называемые тематики исследований: «целевая аудитория КУ»; «тренды в корпоративном обучении / новые образовательные технологии (включая искусственный интеллект) и форматы обучения»; «развитие талантов / инструменты оценки». В целом исследовательская составляющая в работе российских КУ имеет тенденцию к росту, усиливая их инновационный потенциал и стратегическую роль в развитии материнских компаний. Формы «кодификации» новых знаний по результатам этих исследований могут быть различными – от аналитических отчетов, дайджестов, учебных кейсов до книжных издательских проектов.

В настоящее время среди корпоративных университетов России сложилась группа лидеров с точки зрения признания международным экспертным сообществом достигнутого ими мирового уровня профессиональной зрелости. Это пять российских КУ, которые ранее стали членами EFMD (Сбер, СИБУР, Банк России, РЖД, НЛМК) и три – членами ECLF (Банк России, Сбер, НЛМК), два обладателя аккредитации CLIP (Сбер, 2016 и 2021; СИБУР, 2021), а КУ НЛМК в начале 2022 г. прошел процедуру допуска в ней; три обладателя сертификации Global CCU (Сбер, 2016; РЖД, 2019; «Газпром нефть», 2021) и два удостоены сертификации EOCCS для своих онлайн-программ (Сбер, 2017; Банк России, 2021). Следует также отметить Академию Росатома, Билайн Университет и ТМК2U, которые имеют ряд призов престижных международных конкурсов КУ. Характерно, что все названные корпоративные университеты, кроме получения наград на международных профессиональных конкурсах, также неоднократно становились победителями и призерами различных российских конкурсов в области корпоративного обучения.

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Корпоративные университеты – участники проекта весьма разнообразны по своей организационно-правовой форме при общем примерном паритете организационной принадлежности к материнской компании либо статуса дочернего общества. Среди внутрифирменных организационных решений преобладает статус КУ как подразделения корпоративного Департамента HR, и лишь в отдельных случаях (8 в 2022 г. и 5 в 2023 г.) КУ является структурным подразделением компании вне этого Департамента. В свою очередь, формат дочернего общества чаще всего означает статус АНО ДПО, а среди менее распространенных форм КУ как отдельного юридического лица встречаются ООО, НЧОУ ВО, ЧОУ ДПО. При этом, директор КУ в 2/3 случаев подчиняется руководителю блока HR, (старшему) вице-президенту, заместителю гендиректора по персоналу. Вместе с тем стратегическое позиционирование КУ в ряде компаний закрепляется через подчинение руководителя КУ непосредственно учредителю/акционеру, председателю Совета директоров/его заместителю, председателю Правления, президенту/гендиректору и гораздо реже – кому-то из других топ-менеджеров компании.

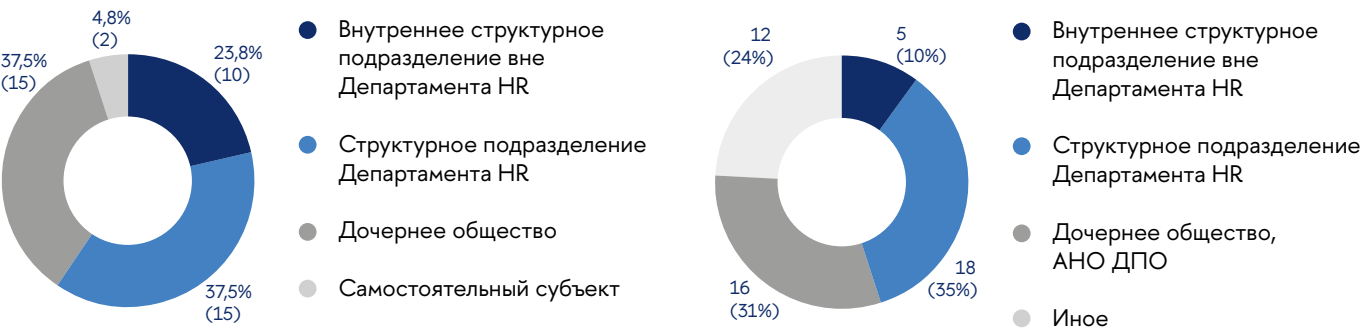
⁴ Показательно, что при увеличении в 2023 г. (по сравнению с 2022 г.) числа участников нашего проекта 44 до 51 также увеличилась доля КУ, которым делегированы данные два вида деятельности – с 66 и 64% до 78 и 71%, соответственно. Это дополнительно подтверждает наш тезис о сравнительной эффективности опций их организационной аллокации в пользу КУ.

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИЕЙ

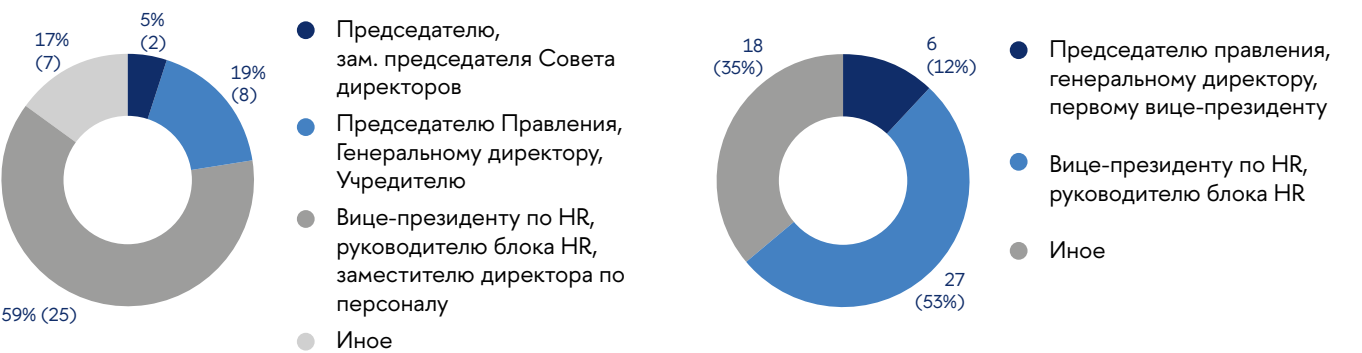
2022

2023

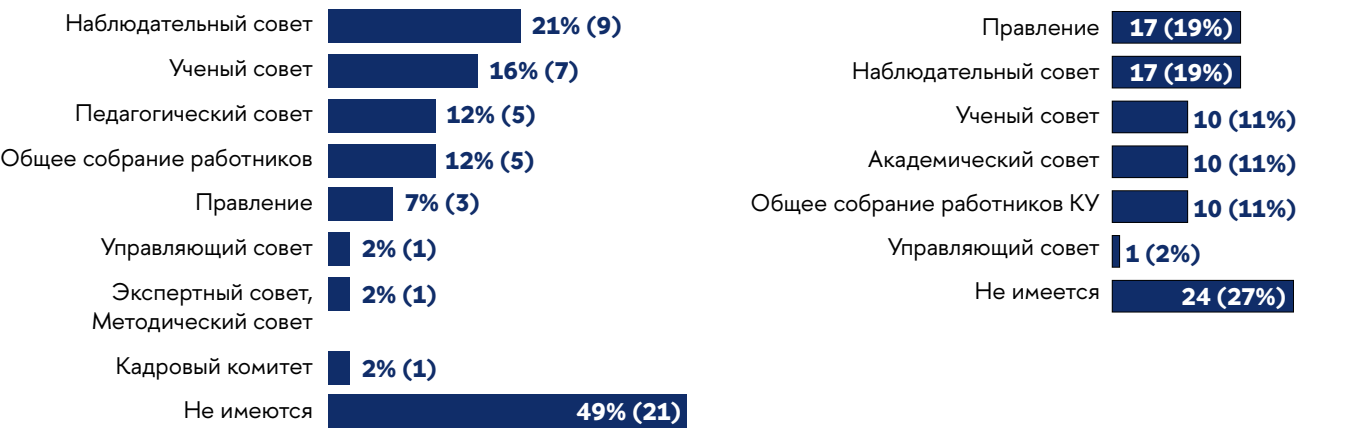
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ



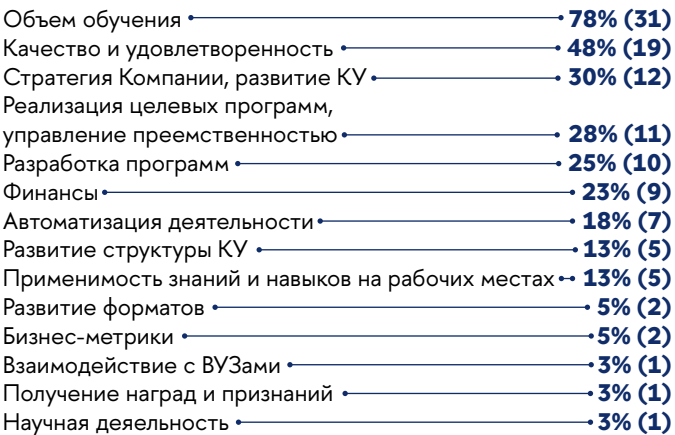
ПРЯМОЕ ПОДЧИНЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ КУ



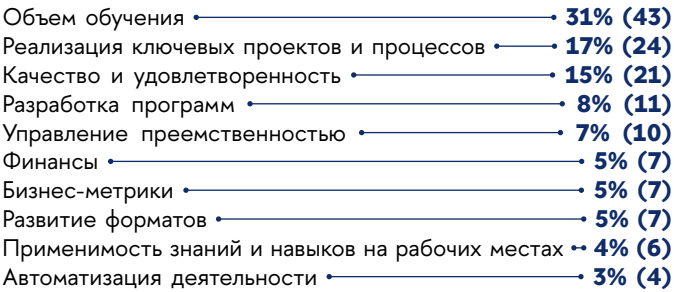
КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ



ТРИ ГЛАВНЫХ КПЭ КУ В 2022 Г.



ТРИ ГЛАВНЫХ КПЭ КУ В 2023 Г.



Абсолютное большинство КУ – участников проекта (73%) сообщили в 2023 г. о наличии у них коллегиальных органов управления (по сравнению с 56% в 2022 г.). Наиболее часто используются такие их разновидности, как Правление и Наблюдательный совет КУ (по 19%) и Ученый или Академический совет КУ (в совокупности 22%). Обычно в их состав входят топ-менеджеры компании и ключевые руководители КУ, однако ряд ведущих КУ также включает в них признанных внешних экспертов по корпоративному обучению. Некоторые КУ, прежде всего, в статусе дочерних обществ, имеют более одного коллегиального органа управления.

Анализ ответов в 2023 г. на вопрос о топ-3 КПЭ корпоративных университетов и их сравнение с ответами на этот вопрос в 2022 г. показали устойчивый приоритет следующих трех КПЭ: «объем обучения», «качество и удовлетворенность обучения», «реализация ключевых проектов и процессов». По частоте упоминания данные три КПЭ даже увеличили свой и без того большой отрыв от других КПЭ, называвшихся при ответах на указанный вопрос анкеты.

Вместе с тем, при всей важности годовых КПЭ, важнейшим фактором эффективности корпоративного университета является наличие у него формализованной стратегии развития.⁵ Посему в 2023 г. мы впервые задали руководителям КУ ряд вопросов о наличии и особенностях такой стратегии. Оказалось, что российские КУ держат ее в фокусе внимания: 42 из 51 (или 82%) участников проекта сообщили о наличии у них документированной образовательной стратегии или плана развития. При этом оба документа есть у 16 КУ (31% респондентов), у 11 КУ (22%) – только один из них, а 15 КУ (29%) имеют подобный документ в виде раздела HR-стратегии материнской компании. Преобладающим горизонтом планирования в указанных стратегических документах выбраны 3 года, а на вопрос о том, пересматривалась ли образовательная стратегия за последний год, более 70% ответили утвердительно – что ожидаемо с учетом турбулентности современной деловой и образовательной среды.

⁵ Данный эффект подтвержден солидными международными исследованиями деятельности КУ, согласно которым сотрудники в организациях с задокументированной стратегией обучения и развития (L&D Strategy) существенно более производительны по всем типам компетенций. См., напр.: McLean&Company, HR Trends Report 2023.

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ

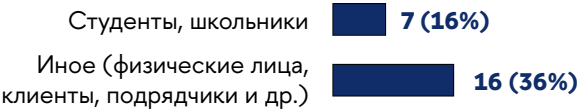
2022

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Внутренняя целевая аудитория:



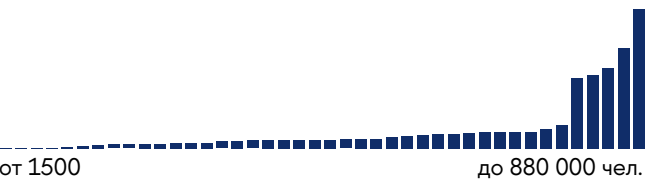
Внешняя целевая аудитория:



СРЕДНЯЯ ЧИСЛЕННОСТЬ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

73,1 ТЫС. ЧЕЛОВЕК

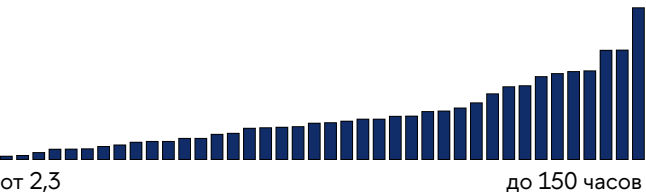
ДИАПАЗОН ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ



СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ ОБУЧЕНИЯ

43,4 ЧАСА НА ЧЕЛОВЕКА

ДИАПАЗОН СРЕДНЕГО КОЛИЧЕСТВА ЧАСОВ ОБУЧЕНИЯ

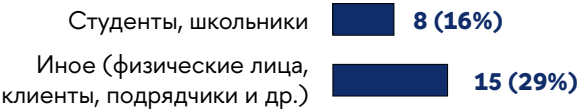


2023

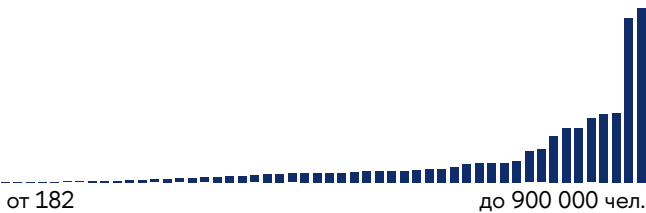
Внутренняя целевая аудитория:



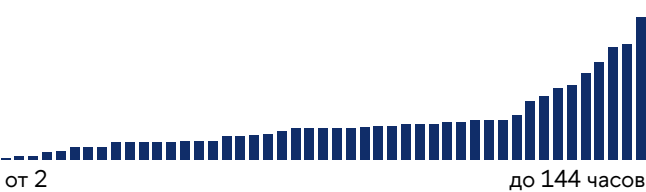
Внешняя целевая аудитория:



109,7 ТЫС. ЧЕЛОВЕК



37,9 ЧАСА НА ЧЕЛОВЕКА



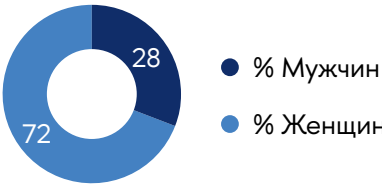
ВНУТРЕННЯЯ СТРУКТУРА И КОМАНДА КУ

2022

КОЛИЧЕСТВО ШТАТНЫХ СОТРУДНИКОВ

86,4 ЧЕЛОВЕК

ПОЛ СОТРУДНИКОВ



ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ



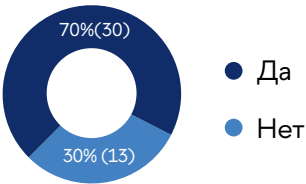
СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ ШТАТНЫХ СОТРУДНИКОВ

37 ЛЕТ

ДОЛЯ СОТРУДНИКОВ С ОПЫТОМ РАБОТЫ В ДРУГИХ КОМПАНИЯХ

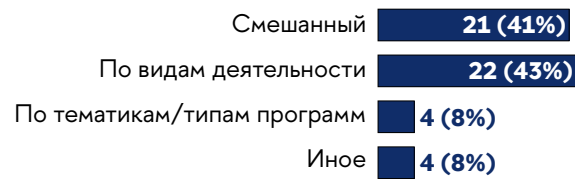
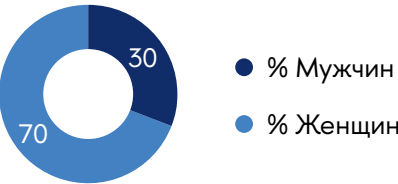
22,9 %

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ



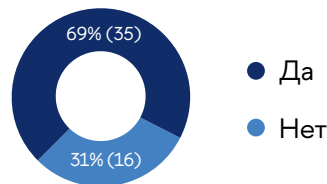
2023

92,4 ЧЕЛОВЕК



37,2 ГОДА

34 %



ВНУТРЕННЯЯ СТРУКТУРА И КОМАНДА КУ

С точки зрения внутреннего принципа организации в российских КУ, как и в мировой практике построения систем корпоративного обучения, доминируют два подхода: по видам деятельности и смешанный (по видам деятельности и тематикам/типам программ). Обе волны нашего исследования показали в целом паритет этих организационных решений у респондентов. Если в 2022 г. в их ответах немного преобладал смешанный подход, то в 2023 г. о нем сообщил 21 КУ, а об альтернативном – 22 КУ. В оба года проекта принцип организации подразделений по тематикам/типам программ (соответствующие академии, школы и т.п.) назвали в качестве своего выбора только по 4 КУ.

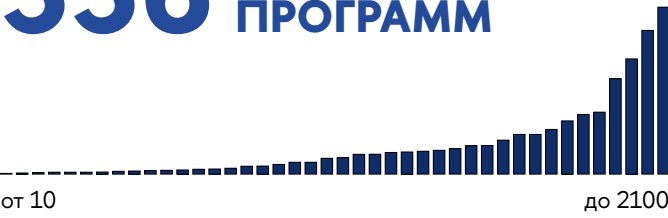
Средняя численность команд КУ весьма солидная и почти не изменилась на второй год проекта – 92,4 человека в 2023 г. по сравнению с 86,4 в 2022 г. Коллективы КУ крупнейших компаний страны для поддержки масштабов и разнообразия реализуемых ими видов деятельности насчитывают более 200 (РЖД, ТМК) и 250 (Ростелеком, Ростатом) человек, КУ «Почты России» сообщил о 305 полных штатных единицах, Корпоративный университет Транспортного

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ И ЕГО ОБНОВЛЕНИЕ

2022

СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО ПРОГРАММ В ПОРТФЕЛЕ

356 ПРОГРАММ

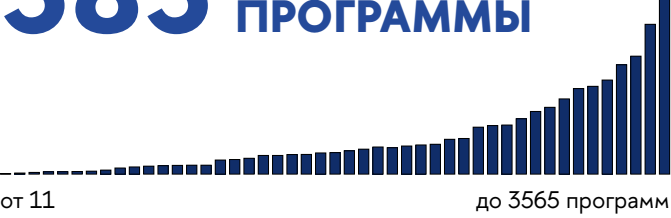


ДОЛЯ ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЯ

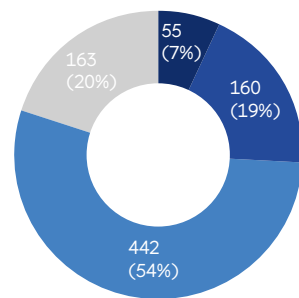
2019: 28%
2021: 68%

2023

583 ПРОГРАММЫ

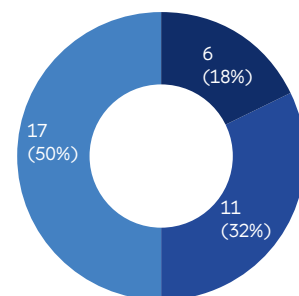


2021: 70%
2022: 69%



- программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией
- программ повышения квалификации с итоговой аттестацией
- онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения
- иные образовательные решения

СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ



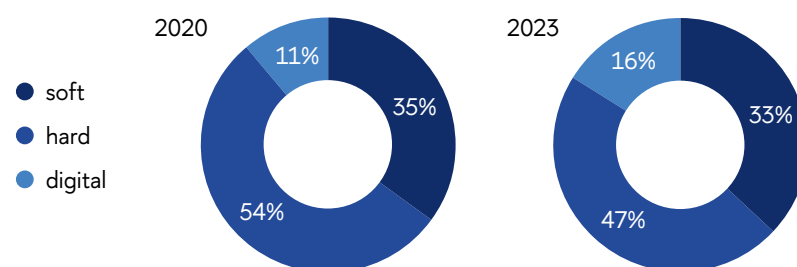
- Высшего менеджмента
- Среднего менеджмента
- Линейного менеджмента

КОЛИЧЕСТВО ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ, ЗАВЕРШАЮЩИХСЯ ПРИСВОЕНИЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ

157

от 0 до 1231 программ

ДОЛИ ПРОГРАММ ПО РАЗВИТИЮ СОЦИАЛЬНЫХ (SOFT), ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ (HARD) И ЦИФРОВЫХ (DIGITAL) НАВЫКОВ/КОМПЕТЕНЦИЙ



- soft
- hard
- digital

ДОЛЯ МИКРООБУЧЕНИЯ

37 %

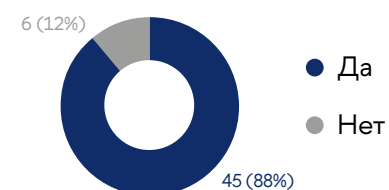
ДОЛЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ ПРОГРАММ / ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (3 И БОЛЕЕ МОДУЛЕЙ)

20 %

ДОЛЯ ПРОГРАММ / ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ ПОРТФЕЛЯ ИМЕЕТ КОНКРЕТНОГО ЗАКАЗЧИКА ИЗ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ

75 %

ИМЕЕТСЯ ЛИ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ / ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ?



- Да
- Нет

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ



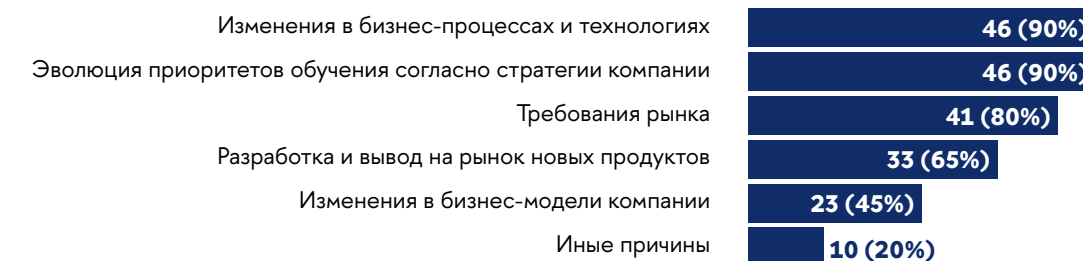
ДОЛЯ ПРОГРАММ / ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ, НОВЫХ В ПОРТФЕЛЕ 2023 Г. ПО СРАВНЕНИЮ С ПОРТФЕЛЕМ 2022 Г.

33 %

СРЕДНИЙ КОЭФФИЦИЕНТ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ / ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ В 2020-2022 ГГ.

28 %

ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ПОРТФЕЛЬ ПРОГРАММ / ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ В 2021-2023 ГГ.



комплекса Москвы – о 395, а Московский городской университет управления Правительства Москвы им. Ю.М. Лужкова – о 750.

Две демографические характеристики команд КУ, принявших участие в нашем исследовании, оказались, несмотря на известную динамику пулов респондентов в эти два года, в целом стабильными в своих количественных значениях. Средний возраст штатных сотрудников этих КУ составляет 37 лет. При этом среди наших респондентов есть КУ со средним возрастом штатных сотрудников 27-30 лет (Тинькофф Апгрейд, МТС) и 45-48 лет (Газпром, АВТОВАЗ). Не углубляясь в гендерный анализ сферы образования в целом и корпоративного обучения, в частности, отметим, что в КУ – участниках проекта доля женщин среди сотрудников в среднем составляет 70%.

Очень интересный вывод можно сделать из анализа данных о средней доле сотрудников с опытом работы в других компаниях: наряду с расширением выборки 2023 г. она увеличилась до 34% по сравнению с 22,9% в 2022 г. Мы полагаем, что такая динамика говорит, с одной стороны, о нарастании практик привнесения в КУ профессиональных знаний и опыта извне, что создает новые возможности развития. С другой стороны, это косвенно свидетельствует о становлении национального рынка кадров в сфере корпоративного обучения. Активно развивающиеся корпоративные университеты стремятся привлечь лучшие кадры из разных отраслей для решения амбициозных задач.

Еще один важный тренд в развитии команд российских КУ сопряжен с появлением в их структуре новых ролей, необходимых для выполнения новых образовательных стратегий: актуальные компетенции в обучении и развитии становятся важнее традиционных должностей. В 2023 г. мы впервые адресовали данной теме ряд вопросов анкеты. Оказалось, что у 67% КУ в связи с реализацией новой стратегии появились новые роли в командах (у других КУ такое не случилось либо они затруднились ответить на вопрос). Чаще всего при этом назывались востребованные цифровой трансформацией «узкие» роли: предиктивный аналитик, цифровой методолог, продюсер электронных курсов, разработчик чат-ботов, UX-дизайнер, модератор сообществ, контент-менеджер и другие. Мы можем предположить, что такой фокус на массовое внедрение «узких ролей» связан с завершением периода царствования очного тренинга как основного формата обучения в компаниях. Очевидно, что современное корпоративное обучение требует вовлечения представителей названных «узких ролей» для создания выдающегося образовательного опыта. Следующими по актуальности упоминались базовые для корпоративного обучения роли: руководитель образовательных проектов, руководитель направления обучения, владелец / куратор программы, архитектор / координатор образовательного решения.

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ И ЕГО ОБНОВЛЕНИЕ

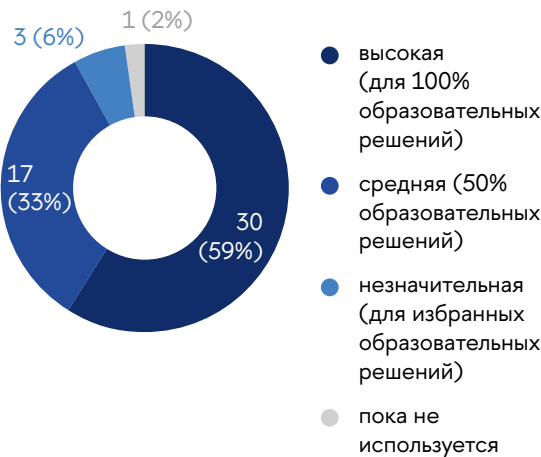
Поскольку по результатам исследования 2022 г. мы обнаружили очень большое среднее количество программ в портфелях КУ (356) при еще более беспокоящем разбросе этого значения (от 10 до 2100), то на втором этапе проекта в анкету был добавлен ряд новых или более структурированных вопросов для улучшения понимания содержания ответов респондентов, у многих из которых понятие «программа» имеет различные коннотации.

По итогам второй волны анкетирования мы увидели еще большее среднее количество программ в портфелях ответивших КУ – теперь их стало 583.⁶ Однако благодаря новой анкете композиция данного «среднего портфеля» прояснилась. Оказалось, что у 54% КУ подавляющее большинство (442) программы в портфеле представляли собой не более чем онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения. К числу программ повышения квалификации с итоговой аттестацией в среднем относилось 160 образовательных решений, а программ профпереподготовки с итоговой аттестацией – в среднем только 55. При этом программ, завершающихся присвоением профессиональной сертификации, в среднем 157. Следует учитывать и то, что, как отмечалось ранее,

⁶ Следует учитывать, разумеется, что есть программы массовые (с большим количеством потоков/групп), а есть программы «бутиковые», редко повторяющиеся. Поэтому при оценке объемов продуктового портфеля КУ также надо учитывать повторяемость программ в течение финансового года.

ИННОВАЦИИ В РАБОТЕ КУ И ЕГО ВКЛАД В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ: КУ КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

СТЕПЕНЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ УЧЕБНОЙ АНАЛИТИКИ В РАЗРАБОТКЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ И ИЗМЕРЕНИИ ИХ РЕЗУЛЬТАТОВ В 2022 Г.



ОСНОВНЫЕ ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ В 2021 – 2022 ГГ.



ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ



доминирующей целевой аудиторией российских КУ являются все сотрудники материнской компании, и потому на более сложные программы для менеджеров приходится малая доля совокупного портфеля КУ – в среднем 34 (6 для топов, 11 для среднего и 17 для линейного уровней). Добавим, что доля долгосрочных программ (определяемых как состоящие из 3 и более модулей) составляет в среднем 20% портфеля российского КУ, а доля решений в жанре микрообучения составляет 37%.

Анализ архитектуры портфелей образовательных решений КУ в популяции участников проекта показал акцент на профессиональные навыки и онлайн-форматы. Так, за период 2020-2023 гг. средняя доля программ развития цифровых навыков/компетенций ожидаемо выросла в среднем с 11 до 16%, доля программ развития социальных (или гибких) навыков почти не изменилась (35 и 33%), и доля программ развития профессиональных навыков хотя и сократилась с 54 до 47%, но сохранила безусловное преимущество. Одновременно вторая волна исследования закрепила вывод его первого этапа о качественном изменении структуры форматов обучения в российских КУ: с 2019 по 2021 гг. доля онлайн-обучения выросла в среднем с 28 до 70% и осталась практически на том же уровне в 2022 г. Таким образом, резкий скачок онлайн-обучения в период пандемии не сопровождался «отскоком» после ее завершения – данный формат стал

«новой нормальностью» корпоративного обучения. Отметим, что этот параметр российских КУ в нашей выборке также соответствует актуальному мировому уровню 70-процентной доли онлайн-решений в корпоративном обучении.

В 2023 г. мы также дополнили спектр вопросов о состоянии продуктовых портфелей КУ тематикой технологий проектирования программ и динамики их обновления. Важным критерием профессиональной зрелости КУ в любой стране мира является описанный процесс разработки образовательных решений, и радостно, что 88% российских КУ в нашем проекте подтвердили его наличие. Дополнительной верификацией стало сообщение респондентами о том, что в среднем 75% программ в их портфелях имеют конкретного заказчика из топ-менеджмента компании. Таким образом, топ-менеджмент компании наглядно демонстрирует заинтересованность в результатах обучения, а КУ выходят на уровень стратегического партнерства с бизнесом. При этом КУ используют широкий спектр инструментов для проектирования программ портфеля и углубления его кастомизации и демонстрируют продуктовое мышление. Наиболее часто называемыми инструментами оказались следующие: интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории и обратная связь от внешних и внутренних клиентов, интервью с топ-менеджментом и анализ стратегии компании.

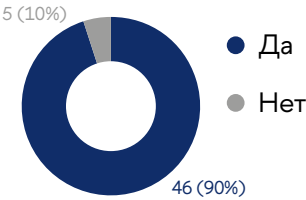
Новизна исследования 2023 г. была и в рассмотрении вопросов управления обновлением портфелей КУ для поддержки их соответствия динамике бизнеса материнских компаний. Мы выявили исключительно важный аспект работы современных российских КУ – высокий (28%) средний коэффициент обновления в 2020-2022 гг. портфеля их программ, причем анализ других ответов наших респондентов показал, что в 2023 г. доля новых программ в их портфеле в среднем составила 33% по сравнению с портфелем 2022 г.

ИННОВАЦИИ В РАБОТЕ КУ И ЕГО ВКЛАД В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ

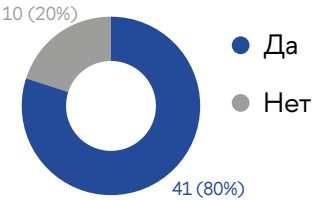
Наиболее часто в качестве сюжетов своих основных инноваций в 2021-2022 гг. в дизайне и реализации образовательных решений КУ участники второй волны исследования называли «организацию процесса обучения», «обучение с помощью других», «дистанционный формат», а также «интерактивность»

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ»

НАЛИЧИЕ СИСТЕМЫ «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ»



НАЛИЧИЕ АКАДЕМИИ/ШКОЛЫ ВНУТРЕННИХ ТРЕНЕРОВ



КОЛИЧЕСТВО ВНУТРЕННИХ ТРЕНЕРОВ В 2022 Г.

129 ЧЕЛОВЕК

СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ ПРЕПОДАВАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В КУ В ГОД

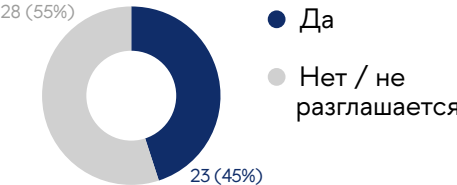
2022 28,7 ЧАСА
2023 15,7 ЧАСА

ЧИСЛЕННОСТЬ И ДОЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРЕПОДАВАНИИ В КУ

Высший менеджмент **37** ЧЕЛОВЕК /35%
Средний менеджмент **199** ЧЕЛОВЕК /23%

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПАРТНЕРСТВА С ВУЗАМИ: МАСШТАБ И УЧАСТНИКИ

НАЛИЧИЕ В 2022-2023 ГГ. СРЕДИ ВНЕШНИХ СПИКЕРОВ ПРОГРАММ КУ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ДРУГИХ ВЕДУЩИХ КОМПАНИЙ И ПРОФЕССОРОВ ВЕДУЩИХ УНИВЕРСИТЕТОВ/БИЗНЕС-ШКОЛ РОССИИ И МИРА



ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г.

28 %

НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАННЫЕ
ВУЗЫ / БИЗНЕС-ШКОЛЫ В РАМКАХ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

- 17 НИУ ВШЭ, включая Высшую школа бизнеса
- НИУ ВШЭ
- 9 СКОЛКОВО
- 7 РАНХиГС
- 3 СПбПУ
- 2 ДВГУПС
- 2 ДВФУ
- 2 ИРНИТУ
- 2 МГУ им. М.В. Ломоносова
- 2 МФТИ
- 2 РУТ МИИТ
- 2 РХТУ им. Д.И. Менделеева
- 2 РЭУ им. Г.В. Плеханова
- 2 СберУниверситет
- 2 СФУ
- 2 УрФУ
- 2 Финансовый университет при Правительстве РФ

ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ
КОНКУРСОВ «ПРИОРИТЕТ 2030» И
«ПЕРЕДОВАЯ ИНЖЕНЕРНАЯ ШКОЛА»

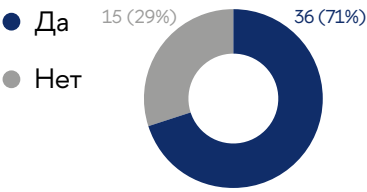
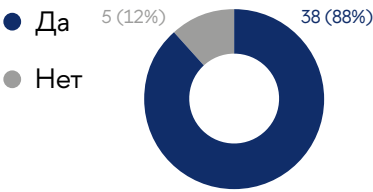
- 10 НИУ ВШЭ
- 5 МИСиС
- 5 СПбПУ им. Петра Великого
- 4 РАНХиГС
- 3 ДВФУ
- 3 МФТИ
- 3 МГТУ им. Н.Э. Баумана
- 3 Иннополис
- 3 УрФУ
- 3 СФУ
- 2 ДВГУПС
- 2 ИРНИТУ
- 2 Горный университет
- 2 РУТ МИИТ
- 2 РХТУ им. Д.И. Менделеева
- 2 ИТМО
- 2 Казанский приволжский федеральный университет
- 2 НГТУ им. Р.Е. Алексеева
- 2 ННГУ им. Н.И. Лобачевского
- 2 ТПУ
- 2 УГГУ

ЦИФРОВАЯ ИНФРАСТРУКТУРА КУ

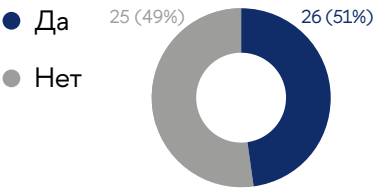
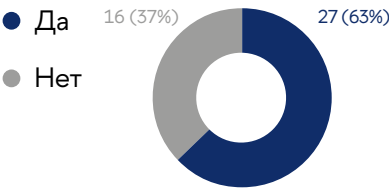
2022

2023

НАЛИЧИЕ АУДИТОРИЙ ДЛЯ ГИБРИДНОГО ОБУЧЕНИЯ

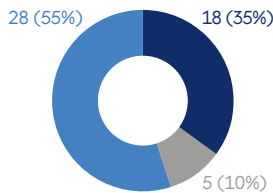


НАЛИЧИЕ СТУДИЙ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА МЕДИА КОНТЕНТА



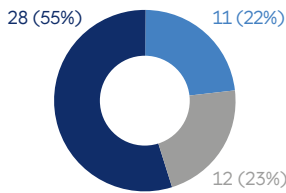
ТИП ИСПОЛЬЗУЕМОЙ LMS

- собственная разработка / кастомизированное решение
- облачная / коробочное решение
- нет данных



ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМЫ

- собственная разработка / кастомизированное решение
- облачная / открытая
- нет данных



- 11 Webinar.ru
- 9 WebTutor / WebSoft
- 7 TrainingSpace
- 6 Zoom
- 4 Moodle
- 2 Skype
- 2 IVA
- 2 iMind
- 2 Kontur.Talk
- 2 YouTube
- 2 Skill Cup
- 2 Онлайн-библиотеки
- 2 QuizLab
- 2 Ispring
- 2 Knomary
- 2 Mirapolis

и «геймификацию». Эти приоритеты хорошо коррелируют с актуальными мировыми трендами в корпоративном обучении, где сильный акцент делается на развитие социальных, неформальных и других отмеченных новых форматов корпоративного обучения как важнейших резервов повышения его эффективности.

Что касается вклада КУ в инновации в компании, то здесь также выделяется ряд приоритетных направлений: «развитие продуктов, сервисов и процессов», «развитие системы L&D», «цифровая трансформация и цифровизация процессов», «инициация стратегических проектов компании», «привлечение и подбор персонала», «развитие управленческого / лидерского стиля».

Еще одним свидетельством нахождения российских КУ – наших респондентов «в тренде» является активное использование их абсолютным большинством учебной аналитики в разработке образовательных решений и измерении их результатов: в 2022 г. 59% этих КУ применяли ее для 100% и 33% – для 50% своих образовательных решений. Только 4 из 51 КУ нашей выборки 2023 г. незначительно использовали учебную аналитику или пока ее не применяли.

Для эффективной разработки новых образовательных решений очень важно понимание его наиболее востребованных тематик и форматов. В 2023 г. мы включили в анкету ряд вопросов об этом, в том числе в разрезах уровней менеджмента и видов компетенций. Для топ-менеджмента в 2022 г. ожидаемо тремя наиболее востребованными решениями были модульные (и во многом дженералистские) программы развития, обязательное обучение и программы по управлению командами и их развитию, причем основными форматами паритетно были очный и смешанный, а дистанционный занимал лишь 11%. Для среднего менеджмента тремя ключевыми темами были обязательное обучение, развитие управленческих компетенций и лидерство, а три названных формата были востребованы почти одинаково (дистанционный все же менее). В обучении специалистов тематически преобладали обязательное обучение, «цифровые навыки и технологии» и «производственные системы», а главным (47%) форматом был дистанционный, которому сильно уступали два других (очный практически в 2 раза).

В повестке развития социальных (гибких) компетенций за 2020-2023 гг. при сравнении топ-10 тематик в эти крайние годы этого периода мы видим довольно серьезные изменения. В 2023 г. высокую актуальность сохранили, например, тематики «эффективные переговоры и коммуникации», «управленческие практики», «эмоциональный интеллект» и «управление стрессом», а новыми фаворитами, которых не было в топ-10 в 2020 г., стали «развитие мышления: системное, критическое, творческое», «клиентоцентричность» и «управление собой».

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ»⁷ И ВНЕШНИЕ ПРОВАЙДЕРЫ

Наличие развитой системы регулярного скоординированного вовлечения в преподавание ключевых руководителей и экспертов компании, известной как «Лидеры учат лидеров», давно стало одним из базовых профессиональных признаков современного КУ. Наши исследования 2022 и 2023 гг. устойчиво показывают, что это справедливо для 90% участвующих в нем российских КУ. При этом среднее количество внутренних тренеров составляет 129 человек у наших респондентов, а 80% из этих КУ имеют академии или школы внутренних тренеров. В среднем из высших менеджеров компании в системе ЛУЛ участвует 37 человек или 35% их общего числа, а также 199 менеджеров среднего звена, или 23% их общего числа.

При сравнении результатов нашего исследования российских КУ за 2022 и 2023 гг. можно увидеть, что среднее количество часов такого преподавания руководителей материнских компаний резко возросло – с 13,3 до 28,7 часа в год. В целом данная динамика соответствует мировому тренду: согласно указанному выше исследованию EFMD, опубликованному в ноябре 2022 г., в следующие 3 года бизнес-лидеры станут еще более вовлечены в обучение и развитие сотрудников своих компаний.

Возможно, это возрастание роли системы ЛУЛ повлияло на снижение доли внешних провайдеров в общем объеме образовательных услуг КУ-респондентов: в 2022 г. она в среднем составляла 28% по сравнению с 35%, зафиксированными в прошлогоднем исследовании. Вместе с тем в России, как и в мире в целом, внешние провайдеры КУ институционально весьма различны: это российские и зарубежные вузы и бизнес-школы, тренинговые и консалтинговые фирмы, независимые тренеры. Посему для понимания изменения доли внешних провайдеров КУ в дальнейшем нужно отдельно анализировать эволюцию таких активностей каждой из их разновидностей.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПАРТНЕРСТВА С ВУЗАМИ

В исследование 2023 г. мы впервые включили ряд вопросов об образовательных партнерствах КУ с вузами, в том числе о наиболее востребованных здесь вузах и бизнес-школах, а также о статусах вузовских партнеров. Оказалось, что наиболее востребованными со стороны КУ для партнерств вузами и бизнес-школами являются следующие четыре: НИУ ВШЭ, включая Высшую школу бизнеса; МШУ Сколково; РАНХиГС; СПбПУ им. Петра Великого. Эти же три вуза находятся в группе топ-10 в своего рода рейтинге партнеров КУ по частоте их упоминания в ответах на вопрос о вузах-партнерах – победителях конкурсов «Приоритет 2030» и «Передовая инженерная школа»: НИУ ВШЭ, МИСиС, СПбПУ им. Петра Великого, РАНХиГС, ДВФУ, МФТИ, МГТУ им. Н.Э. Баумана, Иннополис, УрФУ,

⁷ Подробнее об этой системе см. специальную статью в настоящем справочнике.

СФУ. Лидерство НИУ ВШЭ соответствует его первому месту в 2022-2023 гг. в рейтинге Forbes российских университетов по итогам опроса работодателей.

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Для реализации своих стратегий развития по показателям объема, качества и спектра форматов образовательных решений КУ используют различную инфраструктуру. В 2023 г., как и в 2022 г., 41% КУ имеют собственные кампусы, причем их средняя площадь выросла с 23 257 до 32 372 кв.м. однако диапазон площадей также заметно вырос, составляя теперь от 431 до 503 000 кв.м. При этом абсолютное большинство КУ имеет не только традиционный аудиторный фонд, но также аудитории, оснащенные оборудованием для гибридного обучения, и более 50% КУ – студии для производства мультимедийного контента.

В использовании российскими корпоративными университетами LMS и онлайн-платформ за год между двумя волнами нашего исследования произошли значительные изменения. По типу используемой LMS в 2023 г. (этот инструмент теперь есть у всех участников проекта) лишь 39% наших респондентов сообщили о наличии собственной разработки или кастомизированного решения (в 2022 г. они преобладали), а 61% – о применении облачных или коробочных решений. Схожее изменение отмечено и для онлайн-платформ, где 72% КУ полагаются на собственную разработку или кастомизированное решение, но уже 28% – на облачную технологию или на ресурс открытого доступа. Условный рейтинг наиболее часто называемых здесь платформ возглавляют Webinar.ru, WebTutor, TrainingSpace и Zoom.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ВТОРОЙ ВОЛНЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Главным результатом нашего исследования является выявление в России достаточно устойчивой, активно развивающейся и открытой для профессиональной сопоставимости группы примерно 60 корпоративных университетов, среди которых около 10 вышли на современный международный уровень зрелости. При этом более 60% КУ – участников второй волны исследования созданы топ-100 компаниями из рейтинга «Эксперт 400», и не менее высока их концентрация в Москве (31 из 51).

Наше исследование, в том числе с учетом сравнительного анализа данных за два его года, позволяет предложить «стилизированный портрет» российского КУ. Он сформирован из 12 характерных черт такого КУ, причем наличие каждой из них необходимо для целостности данного портрета и каждая имеет высокую степень развитости не менее чем у 70% респондентов нашей анкеты в 2023 г.

Эти характеристики таковы (приводим их без внутренней нумерации):

- Целевая аудитория включает всех сотрудников материнской компании;
- Годовой бюджет примерно 450 млн руб., что составляет 1,2% ФОТ материнской компании;
- Спектр видов деятельности включает образовательную деятельность, оценку персонала, взаимодействие с вузами (и ссузами);
- Наличие государственной лицензии на образовательную деятельность;
- Наличие коллегиального органа управления;
- Наличие формализованной стратегии развития;
- Предоставление 40 часов обучения в год на человека;
- Новые роли в команде КУ для поддержки новых образовательных стратегий;

- Внедрена система «Лидеры учат лидеров»;
- Наличие описанного процесса разработки образовательных решений;
- Примерно 70% образовательной деятельности проводится в онлайн;
- Наличие программ для внешних клиентов.

Кроме того, исследования по профилю деятельности корпоративного университета, в том числе с учетом специфики отрасли, также стали или становятся частью повестки большинства российских КУ, и роль этих исследований будет возрастать как важный фактор усиления инновационного потенциала и стратегической роли КУ в развитии материнских компаний.

Следует также отметить, что мы ожидаем в ближайшие годы дальнейшее нарастание спроса на создание корпоративных университетов среди многих отечественных компаний, пока их не имеющих. Причины усиления интереса к КУ как современным системам корпоративного обучения и развития персонала сопряжены не только с пониманием их как важного механизма решения проблем острого кадрового дефицита, борьбы за таланты (и их удержание), не говоря о задаче ускорения обновления квалификаций для прогресса экономики страны. При этом важнейшим достоинством современной модели корпоративного университета все больше будет осознаваться возможность его превращения из качественного провайдера кастомизированного обучения в драйвер стратегической трансформации российских компаний.

УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ЛИДЕРСКИХ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОГРАММ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

Н.В. Шумкова*

Сегодня обучение и развитие (Learning & Development, L&D) является жизненно важной корпоративной функцией, тесно связанной со стратегией, целями и задачами бизнеса; функцией, помогающей компаниям справляться с вызовами рынка труда. Портфель программ корпоративного университета является одним из элементов системного подхода компании к развитию талантов для решения своих стратегических задач. Особое по значимости место в этом портфеле занимают лидерские и управленческие программы, призванные обеспечить поддержание и развитие одного из источников конкурентных преимуществ современной компании – команды ее менеджеров, причем целостной и передовой в своих компетенциях на всех уровнях управления.

При этом зрелые корпоративные университеты являются признанными центрами профессиональной экспертизы в дизайне, реализации программ обучения и разнообразных образовательных решений, демонстрируют проактивную позицию в распознавании разрыва между существующими и требующимися компетенциями, создании контента, в том числе по исключительному функциональному ноу-хау и корпоративным лидерским практикам. Фактически задачей каждого КУ является создание собственного уникального видения приоритетов по развитию для различных целевых аудиторий, периодичности и форматов обучения, ключевых содержательных фокусов, баланса социальных, профессиональных и цифровых навыков. Проведенное Высшей школой бизнеса НИУ ВШЭ в 2022 и 2023 гг. изучение популяции КУ России показывает, что за год между двумя волнами этого исследования среднее количество программ (образовательных решений) в их портфелях выросло более чем на 60% (в среднем с 356 до 583), а цель по разработке новых программ входит в топ-5 ключевых показателей эффективности корпоративных университетов.

В настоящей статье будут сначала рассмотрены практики структурирования портфеля КУ с акцентом на лидерские и управленческие программы, а затем – практики его обновления.

* Шумкова Наталья Валерьевна, заместитель директора по корпоративному обучению Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ; nshumkova@hse.ru. Автор выражает признательность А. Афонину, И. Дементьеву и Ю. Ужакиной, руководителям ведущих российских КУ (соответственно, Банка России, «Газпром нефти» и Росатома), любезно согласившимся дать интервью в процессе подготовки настоящей статьи. При этом учитывается наличие широкого спектра трактовок в корпоративных университетах понятия «образовательная программа» – фактически речь идет скорее об образовательных решениях, значительную долю в портфелях которых занимают онлайн-продукты для микрообучения. В этой связи мы добавили в анкету исследования 2023 г. ряд уточняющих вопросов о типологии программ в портфелях КУ – участников нашего проекта.

ПРАКТИКИ СТРУКТУРИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ И ЛИДЕРСКИХ ПРОГРАММ КУ

Многие корпоративные университеты сейчас чувствуют кратный рост запроса на обучение, а бизнес в свою очередь все активнее вовлекается в проектирование программ. При такой ситуации проблема общего количества программ и структурирования портфеля становится особенно острой. Известны следующие принципы построения портфеля программ: **по целевым аудиториям или ролям**, например, от внешней целевой аудитории (включая студентов партнерских вузов) до топ-менеджмента организации; **по компетенциям** (социальные, профессиональные, цифровые, управленческие); **по грейдам**; **программы, ориентированные на стратегию или операционные задачи организации**.

Развитие руководителей тесно связано с подготовкой лидеров к вызовам как дня сегодняшнего, так и будущего. Организациям становится все менее очевидным, какими именно будут эти вызовы. Вот почему способность лидеров на каждом уровне распознавать, оценивать и реагировать на изменяющиеся условия продолжает приобретать все большее значение для создания конкурентоспособных организаций. По результатам исследования «Тренды в развитии лидеров», проведенного Корпоративной Академией Росатома и Университетом Банка России в мае-июне 2023 г. в порядке подготовки одноименной дискуссии на II Форуме лидеров корпоративного обучения в Санкт-Петербурге, можно отметить ориентацию программ развития руководителей высшего и среднего звена на текущие задачи бизнеса (75%) и на будущие задачи (25%). По результатам интервью представителей 14 компаний сформировался перечень задач программ, а именно: поддержка в достижении стратегических целей, формирование кадрового резерва, развитие корпоративной культуры и работы со смыслами, развитие навыков лидера.

Вместе с тем, исследование HBR «Ready for Anything» («Готовность ко всему»), проведенное в 2023 г., показывает, что среди компаний-респондентов текущие программы обучения лидерству разрабатываются с учетом двух основных целей: 1) развитие навыков лидеров, необходимых для того, чтобы справляться с вызовами будущего (40%); 2) создание и развитие гибких организаций, в которых сотрудники способны успешно справляться с изменениями (37%). Благодаря интервью и опросу почти 1300 специалистов в области L&D и функциональных руководителей, участвующих в планировании обучения лидерству, в этом году была выявлена тема необходимости развития лидеров, которые действительно «готовы ко всему».

Портфель программ может создаваться и развиваться по принципу «сверху вниз», когда транслируются ключевые послы Компании, так и **«снизу вверх»**, когда представители целевых аудиторий могут инициировать программы или образовательные решения по востребованным тематикам. В подкрепление принципа **«сверху вниз»** в инициации программ и обновлении тематик можно привести практику сессий топ-менеджмента компании, HR-партнеров той или иной корпоративной функции и партнеров по обучению (learning partners) из числа экспертов корпоративного университета.

В моей практике работы руководителем корпоративного университета российского подразделения компании Danone инициаторами и фасилитаторами этих сессий выступали партнеры по обучению от КУ. Ниже приведен краткий пример возможного сценария такого рабочего совещания.

1. Представление и обсуждение обновленной стратегии, видения, целей компании, которое должно завершиться дискуссией о том, какими способностями и компетенциями должна обладать моя функция для реализации амбиции компании.
2. Анализ HR-аналитики по корпоративной функции: структура, численность, ключевые роли, результативность, результаты ревью по талантам (преемники, резервисты), текучесть и причины увольнений, защищенность позиций и другие значимые параметры. В этой части итогом обсуждения должно стать определение существующих способностей, компетенций функции и разрыва по отношению к требуемым по всем текущим и, возможно, новым ключевым ролям.
3. Обсуждение развилки и определение стратегии для устранения разрыва по каждой ключевой роли: привлекать ли экспертизу с рынка, или обучать, или перемещать внутри, а возможно, развивать новые компетенции через партнерства.
4. Составление плана для каждой ключевой роли: рекрутмент, обучение в текущей роли, формирование и развитие пула преемников, резервистов, компенсации и льготы.
5. Договоренности по мониторингу прогресса. Как правило это 3-4 встречи в год для обсуждения промежуточных итогов, успехов и извлеченных уроков.

Подобные совещания позволяют создать или обновить собственную стратегию обучения и развития, направленную на поддержку бизнес-стратегии и учитывающую текущие тренды на рынке труда, а также скорость изменений внутри своей организации.

Так, например, программы Университета Банка России в начале его работы в 2018-2019 гг. были на 90% ориентированными на профессиональные навыки. Концепция Университета Банка России была обсуждена на одной из стратегических сессий, проведенных в 2018 г., где было решено начать разворачивать систему обучения с руководителей среднего звена, что составляло в тот момент около 1,2 тыс. человек. Выбор на эту целевую аудиторию пал потому, что в подобных организациях на уровне среднего менеджмента, как правило, происходит наибольшее сопротивление при реализации стратегических изменений. Уже по мере роста доверия топ-менеджмента в портфеле КУ появились лидерские и управленческие программы для различных уровней организации.

Тем не менее, в портфеле могут появляться программы, инициированные «снизу вверх». Например, именно таким образом в портфеле Академии Росатома появилась программа «Управление собой» в период пандемии. Контент был подготовлен внутренними силами, локальные тренеры прошли обучение, сертификацию, супервизии. Важной составляющей образовательного опыта программы являются встречи с внутренними спикерами, которые прошли специальную программу подготовки.

Ярким примером эволюции линейки управленческих программ может являться опять же кейс Университета Банка России. Так, успешный запуск программы «Ступени лидерства» создал возможность для развития линейки уровней программ для всех основных этажей управленческой вертикали. Программа «Ступени лидерства» была инициирована Университетом на самом старте его работы с целью вовлечения руководителей среднего звена в проводимые изменения. Содержательно программа была ориентирована на тематики лидерства, работы в команде, системного мышления и принятия решений,

работы с людьми, публичных выступлений, коммуникации, также на ряд профессиональных компетенций.

На первый поток руководители направили участников «по назначению», вероятно тех, кто меньше всего был вовлечен в текущие проекты. Но уже через два потока Университету пришлось вводить квоты для подразделений. Директор Университета Банка России А. Афонин вспоминает: «Председатель Банка лично приехала на первый модуль первого потока программы и рассказала об опыте управления изменениями. Сейчас «Ступени лидерства» – это флагманская модульная программа развития с выступлениями ключевых руководителей Банка, приглашенными спикерами, межмодульной проектной работой. Можно сказать, что эта программа имеет свой бренд, а тогда, на самом старте, было очень много опасений, что участникам предложенные темы и формат будут не интересны. Мы продумали систему вовлечения участников в виде рейтинга, где лучшие могли пройти стажировку в других организациях, публиковали интервью по вопросам развития в корпоративном журнале, направляли информационные письма непосредственным руководителям участников с топ-рейтингом, например, топ-3 участника программы, а в конце программы выделили топ-10 и наградили их призами. Мы исключали участников по причине токсичного поведения или если участник в силу личных обстоятельств не мог присутствовать требуемые 75% времени на программе».

Действительно, на этапе становления деятельности КУ, запуска первых программ критически важно создать качественный продукт, который будет адекватен задачам развития конкретной целевой аудитории, создаст «внутренних агентов влияния», которые начнут продвигать задуманную бизнес-повестку вперед, и вовлечь ключевых руководителей высшего звена в преподавание для целей поддержки трансформации, личной коммуникации ключевых ожиданий от участников и трансляции своего управленческого опыта.

Сейчас в портфеле Университета Банка России более 60 программ, которые направлены на развитие «в роли» и включают развитие профессиональных, социальных либо цифровых навыков, а также есть **программы, которые посвящены ключевой теме года**. Тема года определяется по итогам встречи руководителя Университета и заместителей председателя Банка России, определяющих для своих подразделений 2-3 тематики по социальным навыкам и 3-4 по профессиональным. Для 2023 г. топ-менеджментом были определены такие ключевые тематики обучения, как работа с данными и аналитика, эффективная коммуникация, принятие эффективных решений. В рамках таких программ участник в зависимости от планируемых результатов обучения и его текущего уровня сам выбирает отдельные элементы по принципу конструктора Lego, формируя свой индивидуальный трек.

«Обязательные программы» для развития в роли, программы кадрового резерва или преемников, а также «программы по выбору» являются весьма традиционной типологией программ в портфелях корпоративных университетов. Их долю в портфеле КУ определяет исходя из стратегических приоритетов компании, объема целевой аудитории и бюджета. Так, среди участников нашего исследования «Корпоративные университеты России – 2022» наиболее востребованными тематиками в 2022 г. для высшего менеджмента были модульные программы со множеством тематик, обязательное обучение, развитие команд, лидерство и управление изменениями. Для среднего менеджмента наиболее востребованными тематиками были обязательные программы, развитие управленческих компетенций, лидерство. Для специалистов на

первом месте также обязательное обучение, цифровые навыки и технологии. В портфелях программ в 2023 г. существует акцент на профессиональные навыки и онлайн форматы. Так, 47% – это профессиональные навыки, 33% – социальные навыки и 16% – цифровые.

Тем не менее, не все программы в портфелях КУ являются прагматичными и ориентированными на получение навыков и немедленного результата. В ряде случаев мы можем увидеть программы, направленные на «условно бесполезное знание» **не для «здесь и сейчас», а для «там и тогда»**, где основной акцент сделан на дальнейшее формирование личности взрослого человека, развитие холистического взгляда, накопление знаний «про запас». Ценность такого корпоративного обучения заключается в возможности получить инсайты через программы, направленные на развитие латерального мышления. Например, в Академии Росатома для тех, кто прошел уже все программы и продолжает свое развитие, есть гуманитарный трек про историю, литературу, культуру. В Академии уверены, что в портфеле всегда должны быть «свежие и вкусные» программы.

ОБНОВЛЕНИЕ ЛИДЕРСКИХ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОГРАММ В ПОРТФЕЛЕ КУ

Скорость устаревания знаний и технологий в целом ряде областей сейчас довольно высокая. Ориентация на этот тренд требует активного обучения и переобучения персонала. По данным от КУ – участников нашего исследования в 2023 г., для целей проектирования портфеля образовательных решений используется весь спектр инструментов: интервью, фокус-группы, опросы потенциальной аудитории (100%), обратная связь внешних и внутренних клиентов (98%), интервью с топ-менеджментом (88%), анализ стратегии компании (86%), анализ бенчмарков и лучших практик других компаний (80%), анализ мировых трендов в корпоративном обучении (76%) и др. В большинстве случаев (75%) программа имеет своего заказчика из топ-менеджмента компании, а также имеет свой формализованный (описанный) процесс разработки программ (88%).

В ситуации поиска новых источников эффективности, когда простые методы уже давно понятны и внедрены, начинается поиск **«видимой, радикальной эффективности»**. Так, перед Корпоративным университетом ПАО «Газпром нефть» стоит задача поиска наилучшего ответа на кратный рост запросов на обучение, в том числе покрывающего задачи разнообразия тематик, их глубины и широты. Ректор данного КУ И. Дементьев понимает успешную реализацию этой задачи следующим образом: «Заказчик должен увидеть эффективность для себя, это прежде всего рефлексия бизнеса и КУ на результаты бизнеса. Нам важно научить бизнес быть квалифицированным заказчиком. Мы ведем поиск новых моделей оценки эффективности последние пару лет. Наш подход можно описать как цикл из следующих шагов: а) описание перечня индикаторов, на что может влиять обучение в конкретной теме или проблеме; б) построение гипотез внутри этого спектра; в) обучение и реализация проекта или рабочей задачи; г) оценка изменения индикаторов; д) анализ гипотез. Это технологическое решение зашито в LMS, ERP системы. Дизайнеры образовательного опыта работают совместно с аналитиками и исследуют гипотезы.

Кроме традиционного направления работы – создания и проведения образовательных программ – корпоративные университеты проводят **внутренние конференции по стратегии материнской компании, уточнению видения, приоритетов**. Эти материалы становятся источником для постоянных обновлений портфеля. Например, в Академии Росатома все программы

конференций и стратегических сессий проводит Академия. Так, по итогам серии стратегических сессий, посвященных актуализации деятельности Госкорпорации «Росатом» до 2030 г., были созданы новые флагманские программы и обновлено содержание существующих. Например, в 2023 г. в ответ на меняющийся запрос бизнеса Академия запустила программу развития бизнес-компетенций для ключевых руководителей, задействованных в развитии международных проектов и новых продуктов Росатома, которые обеспечивают реализацию КПЭ по выручке в соответствии с «Видением» Росатома. Содержательным фокусом программы является глобальная повестка, клиентоцентричность, создание высокотехнологичных продуктов. «Наша задача – постоянно слушать стратегию Госкорпорации, в том числе услышать действительное, настоящее ТЗ, в том числе и за неквалифицированным запросом», – считает Ю. Ужакина, генеральный директор Академии Росатома.

По данным второй волны нашего исследования популяции российских КУ, доля новых программ и образовательных решений в портфеле КУ в 2023 г. по сравнению с 2022 г. составляет 33%. Хотя этот «коэффициент обновления» относится ко всему портфелю КУ, в значительной степени он отражает и динамику портфеля лидерских и управленческих программ. Фактически чуть больше трети новых программ появляется как ответ на основные вызовы крупнейшего российского бизнеса: изменения в бизнес-процессах и технологиях (90%); эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании (90%); требования рынка (80%); разработка и вывод на рынок новых продуктов (65%), изменения в бизнес-модели компании (45%) и пр. Таким образом наше исследование подтверждает, что передовые КУ для поддержания своей релевантности задачам бизнеса своих компаний должны в очень высоком темпе экспериментировать с самыми различными новыми моделями и форматами обучения.

В КУ «Газпром нефти» принят подход **экспериментов с различными образовательными форматами**, которые могут стать источником вдохновения для корректировки существующих образовательных решений, а возможно и всего портфеля программ. Как уточняет И. Дементьев, «процесс создания уникального образовательного опыта может быть противоречивым и потребовать от нас использования всех имеющихся знаний и умений. Каждый кейс, пример программы разбирается от основ. Это дорого и долго. Мы быстро пробуем и если эксперимент неудачен, то быстро отказываемся».

Вот несколько примеров таких экспериментов в данном КУ. В одном случае была проведена стратегическая сессия, совмещавшая в себе радикально разные целевые аудитории – управленческая команда материнской компании и школьники 9-го класса. Это был ценный опыт во взаимодействии с молодыми людьми, у которых свой взгляд на общество, нефтегазовую индустрию, свои ценности. Также есть опыт обучения продуктовой команды одновременно разным ролям. Командное обучение позволяет наилучшим образом развивать технологию сотрудничества, а не конкуренцию или фокусировку на индивидуальных задачах. Другим примером экспериментов с различными образовательными форматами может являться опыт, когда топ-команда погружается в другую среду, например, экстремальную ситуацию. Далее по завершении поддержка развития осуществляется индивидуально. Не менее важным форматом являются встречи с ведущими учеными. Это формат, позволяющий развивать кросс-функциональные знания, мета-компетенции в стиле, когда «никто никого не учит», но обучение и развитие происходят.

«Нам на базе обучения необходимо создавать потенциал развития компании для завтрашнего дня. Фактически, это развитие способности узнавать то, чему нужно учиться, а также самообучения и способности быстро обучить свою команду», – отмечает И. Дементьев. По результатам упоминавшегося выше исследования «Тренды в развитии лидеров» среди часто используемых форматов и «фишечек» были названы: межмодульная работа и предварительное чтение, индивидуальные треки развития и коучинг, менторинг, проектная работа внутри обучения, локальные программы под заказ, уровневые модульные программы общей продолжительностью от 4 месяцев до 2 лет, мини-MBA продолжительностью до 6 месяцев, гостевые визиты, стажировки, обязательные уровневые программы, например, для новых руководителей и для должностей определенного уровня, треки профессионального развития. Среди трендов, набирающих популярность, коллеги отметили *reskilling* и *upskilling* (переподготовку и повышение квалификации) как возможности любому сотруднику обучиться новой профессии, а также киноклубы, ток-шоу, с анализом кейсов по ценностям, дискуссионные клубы, трекинг проектов, инкубаторы и систему «Лидеры учат лидеров».

Среди востребованных форматов следует отметить **«Клуб выпускников»**, который позволяет поддерживать обучение и развитие целевой аудитории после формального завершения программы и создает пул спикеров для других программ управленческой линейки КУ. **Тематическое сообщество или «Клуб по интересам»** при кураторстве КУ позволяет объединить сотрудников в устремлении постоянно обновлять свои знания по теме, а также вовлекать их в решение реальных проблем. Например, в Банке России есть Клуб исследователей данных, который объединил более 1,2 тыс. человек являющихся не выпускниками какой-то конкретной программы, а сотрудниками, которым интересна тема. В рамках этого Клуба проходят конференции, создается уникальный контент, в том числе и в медиастудии Jalinga. Не так давно участниками Клуба исследователей данных Банка России была решена проблема, которую не мог решить профильный департамент, что принесло большую финансовую экономию на уровне организации.

За 2020-2021 гг. российские КУ радикально увеличили долю онлайн-обучения с 28% до 68%, а в 2022-2023 гг. она сохранилась и стала «новой нормальностью» (не произошло отката назад к очным форматам в связи с завершением ограничений на очное обучение). Корпоративные университеты продолжают развивать онлайн-форматы оценки и развития, в том числе с использованием современных сквозных цифровых технологий. Так, например, в Университете Банка России создали платформу развития новых лидерских практик. Механика выглядит достаточно просто и комфортно для применения: самооценка, обработка данных искусственным интеллектом и предоставление рекомендаций по развитию, ссылок на полезные источники. Платформа для внутреннего использования и не предполагает дальнейшую коммерциализацию.

Безусловно **количество программ является вызовом** как для внутренних клиентов, которым сложно ориентироваться в большом количестве программ, так и для КУ, поскольку каждая программа – это отдельный объект управления и КУ отвечает за качество контента, подбор и развитие преподавателей, требуемую скорость разворачивания программы для обучения целевой аудитории. Так, например, не все КУ наращивали количество программ. В Академии Росатома общее количество программ было сокращено с 500 до 300–250. Во-первых, по причине затрудненной ориентации внутренних клиентов, во-вторых, в связи с необходимостью выпуска каталога программ, который вряд ли бы имел успех

при таком большом количестве. Ряд программ были объединены, другие вовсе убрали. Например, программу по публичным выступлениям не стали оставлять как самостоятельную, а включили в виде факультатива внутри другой программы. Также очень внимательно оценили количество и глубину подачи контента на основе соразмерности возможностям участников впитать этот материал. Главное – предоставить ценный и полезный контент, обсудить его и провести небольшой тренинг, а не перегружать участников лекциями.

В оценке эффективности и критериев успеха программ по результатам нашего исследования применяются оценки NPS программ, CSI преподавателей и тренеров, CSI заказчиков программ обучения, так же можно встретить NPS Университета как интегральный показатель, а также показатели прироста компетенций после обучения, который может оцениваться по схеме «тест до и тест после обучения» через 2-3 месяца и опрос окружения в формате 360 / 180 / 270. Так же используются модели оценки эффективности и полезности обучения через интегральные показатели текучести, вовлеченности, а также корреляционный анализ поведенческих индикаторов группы прошедших и не прошедших обучение. По результатам исследования «Тренды в развитии лидеров» сформирован рейтинг инструментов и показателей, которые используются при оценке эффективности обучения: анкеты обратной связи, NPS, тестирование, опросы руководителей, количество проектов и идей для улучшений, продвижение из кадрового резерва, бизнес итоги, эффективность подразделения, обучающегося на программе, ежегодный опрос выпускников и модель Киркпатрика. Набирают популярность такие инструменты, как темпы роста оценки компетенций на центре оценки (рост среднего балла) и анализ внутренних изменений в команде (текучесть, вовлеченность, смена руководителя).

Цикл разработки и обновления программ в портфеле КУ, как правило, привязан к HR-циклу. По итогам проведения полугодового ревью уточняются сложности в реализации текущей стратегии Компании, появляются обновленные приоритеты в развитии как на индивидуальном уровне для различных целевых аудиторий, так и в области работы с командами. Ежегодно в сентябре – октябре КУ готовят и обсуждают видение по приоритетам и ключевым темам следующего года, проводят коммуникационную кампанию. А в ноябре стартует заявочная кампания, которая завершается в декабре формированием плана-графика обучения на следующий год. С точки зрения **обновления программ** инициатором может выступать как топ-руководитель, курирующий программу, так и менеджер программы, отвечающий за ее реализацию. Как правило, обсуждение предлагаемых изменений происходит на product review, в том числе с участием узких профильных экспертов по современным образовательным технологиям, методологов, проректоров / заместителей директоров КУ. Менеджер представляет учебную аналитику, возможно конкурентный анализ, положения стратегии Компании или ее процессов, которые являются поводом для изменений. Если программа носит стратегический, флагманский характер, то в ревью продукта участвует Директор / Ректор КУ, где фокус внимания не только на ключевых элементах дизайна, но и на описании контента на предмет стратегических смыслов, с особенной тщательностью подбирается и обсуждается преподавательский состав. Старшие лидеры также вовлечены в разработку – от интервью, предоставления данных, кейсов, до концептуального согласования программы, преподавания и анализа пилота. Успешные программы создаются в партнерстве Бизнеса, КУ и HR.

В качестве заключения можно отметить, что анализ инвестиций в корпоративное обучение как в России, так и за рубежом показывает: компании продолжают активно вкладывать деньги в обучение и развитие своих руководителей. Сейчас от руководителей ожидается, что они не просто будут готовы к изменениям, а смогут выстраивать эффективные бизнес-планы и активно взаимодействовать с постоянно меняющейся и непредсказуемой средой, смогут успешно руководить своими командами, демонстрируя эмпатичное поведение, заряженность энергией и готовность к решению сложнейших задач. Корпоративные университеты проектируют портфели программ совместно с ключевыми руководителями и экспертами, создавая свой собственный уникальный набор навыков, форматы и подходы, которые способствуют удержанию фокуса руководителей на обновлении своих компетенций, способности сохранять «внешний взгляд», создавать и развивать высокоэффективные команды. И от того, насколько эффективно корпоративным университетам удастся справиться с собственными вызовами – точностью определения приоритетов в развитии для различных аудиторий, скоростью создания программ и обновления контента, развитием собственной экосистемы партнерств с бизнес-школами, экспертами, технологическими партнерами, – во многом будут зависеть операционные результаты и долгосрочная устойчивость бизнеса их материнских компаний.

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ»: ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ И МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

В.С. Катькало*

Наличие развитой системы «Лидеры учат лидеров» (ЛУЛ) является «родовым признаком» современного корпоративного университета, способного не только обеспечивать высокое качество его программ, но и выполнять роль драйвера трансформации компании. Это система вовлечения в разработку программ КУ и преподавание руководителей организации, которые обсуждают в рамках учебного процесса стоящие перед ней внутренние и внешние вызовы, разъясняют ее миссию, ценности и модель лидерства, а также делятся профессиональными знаниями и навыками, что позволяет состоявшимся лидерам воспитывать преемников.

Обширный мировой и российский опыт применения системы ЛУЛ показывает, что она стала символом корпоративной культуры компаний, где обучение и развитие сотрудников является частью их ДНК и важнейшим фактором успеха их бизнес-стратегий. Разумеется, в разных компаниях, отраслях и странах данная система может иметь свои особенности, однако сегодня есть общепринятое понимание профессиональных принципов ее построения. В настоящей статье будут сначала рассмотрены эти принципы, а затем – критерии зрелости системы ЛУЛ, различные методы развития лидеров как преподавателей и направления эволюции этой системы.

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ ЛУЛ

Рождение и развитие нового подхода в корпоративном обучении, известного сегодня как «Лидеры учат лидеров» (Leaders Teaching Leaders) или «Лидеры как преподаватели» (Leaders as Teachers) произошло в 1990-2000-е гг. в контексте бурного роста по всему миру числа и зрелости корпоративных университетов.¹ Строго говоря, формат выступлений руководителей высшего и среднего звена с лекциями перед сотрудниками компаний был известен еще в первой трети 20 века. В свою очередь, история систематического вовлечения состоявшихся лидеров в процесс подготовки новых лидеров началась в 1970-е гг. в рамках становления области управления человеческими ресурсами, которая называется «управление преемственностью». Однако на рубеже 21 века такие преподавательские практики обрели новое качество.

* Катькало Валерий Сергеевич, директор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ; vkatkalo@hse.ru. Автор выражает признательность директору Университета Банка России А.Ю. Афонину и директору Корпоративного университета РЖД Р.В. Баскину за ценные комментарии при обсуждении ранних вариантов настоящей статьи.

¹ О развитии феномена корпоративного университета см.: Катькало В.С. Современные корпоративные университеты: эволюция концепции и вызовы цифровой эпохи // Корпоративные университеты России – 2022 / под ред. В.С. Катькало, Н.В. Шумковой. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. С. 9-34.

Смысл создания системы ЛУЛ первым убедительно продемонстрировал еще в 1980-е гг. Дж. Уэлч, легендарный главный управляющий директор General Electric. Он перестроил на ее основе модель подготовки руководителей компании в своем КУ (действовавшем с 1956 г.) для поддержки революционного обновления методов управления крупным бизнесом, благодаря которому GE вернулась в число лидеров мировой экономики. На этом и других ранних примерах успешного запуска системы ЛУЛ стали очевидными следующие причины ее преимуществ:

- Если ранее акцент делался на передачу опыта и разъяснение передовых подходов в производственно-технических аспектах работы компании, то теперь на первый план вышли новые ключевые требования к профессиональным менеджерам: навыки лидерства и соответствие корпоративной культуре;
- Метод «Лидеры учат лидеров» оказался высокоэффективным для поддержки радикальной трансформации компаний, особенно в ее организационно-управленческих аспектах (в частности, после слияний и поглощений);
- Воспитание новых поколений лидеров путем вовлечения в этот процесс ключевых руководителей компании и передачи ими личного опыта перестало быть дискретными действиями и приняло системный характер при формировании ее уникального человеческого капитала. Система ЛУЛ, которую организуют и сопровождают КУ, стала важнейшим инструментом реализации стратегий компаний, стремящихся к устойчивой конкурентоспособности в быстро меняющемся мире.

Указанные изменения в роли высших руководителей компаний в корпоративном обучении были первоначально обобщены в 1990-е гг. в концепциях «обучающейся организации» П. Сенге (1990) и «двигателя лидерства» Н. Тичи (1997). Впоследствии достоинства системы ЛУЛ получили эмпирическое подтверждение и концептуальное развитие в ряде исследований. Среди них особое влияние на управленческую мысль и практику оказали книги «Создание лидерских организаций: как выявить лидера в каждом сотруднике» Дж. Разлина (2003), в которой он предложил инклюзивную модель лидерства, приверженность которой способствует успешному внедрению системы ЛУЛ,² и «Лидеры как преподаватели» Э. Бетофа (2009), содержащая истории компаний, применяющих подход ЛУЛ и инструменты создания корпоративных учебных программ. Важный вклад в развитие системы ЛУЛ внес также доклад Ассоциации по развитию талантов (Association for Talent Development, ATD) и Института корпоративной производительности «Лидеры как преподаватели: вовлечение сотрудников в высоко результативное обучение» (2015), в котором были проанализированы результаты опроса более 1300 экспертов корпоративного обучения и бизнес-лидеров.³

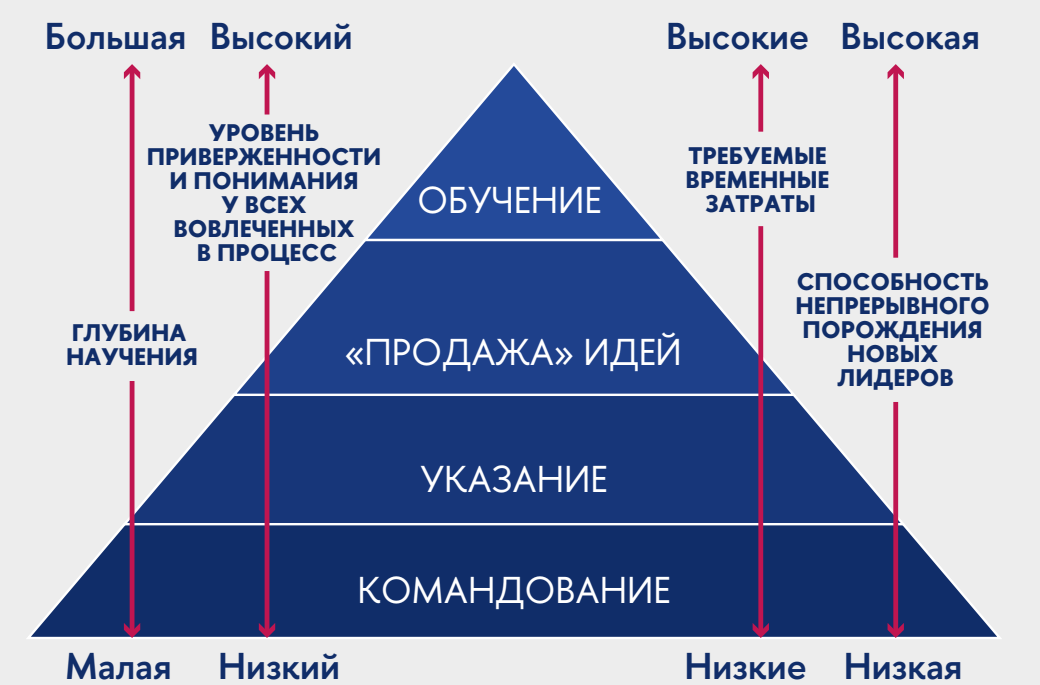
Классикой этой литературы остается упомянутая концепция Тичи, который впервые на опыте исследований «компаний-победителей» показал зависимость долгосрочного успеха на рынке от механизма подготовки лидеров на всех

² Согласно инклюзивной модели лидерства, каждый сотрудник компании независимо от позиции является лидером и его лидерский потенциал возможно и необходимо раскрыть и применить. В свою очередь, при следовании эксклюзивной модели лидерства компания заранее выделяет из числа сотрудников потенциальных руководителей.

³ В России пионерная попытка комплексного изучения системы ЛУЛ была предпринята в 2018 г. в рамках регулярного методического семинара EduTech Корпоративного университета Сбербанка. Материалы состоявшегося обсуждения концепции и кейсов применения ЛУЛ в российских и глобальных компаниях были опубликованы в одноименном информационно-аналитическом бюллетене этого КУ (№ 8, 2018).

уровня управления. Он же разработал опорную для концепции ЛУЛ модель «передаваемой точки зрения» (teachable point of view), обладание которой позволяет состоявшимся лидерам воспитывать преемников и которая состоит из трех взаимосвязанных элементов: идей, ценностей, а также эмоциональной энергии и решительности при реализации инноваций. Опираясь на эту модель, Тичи предложил иерархию подходов к лидерству и обучению последователей, представленную на рис. 1.

Рисунок 1. Подходы к лидерству и обучению в концепции Н. Тичи



Адаптировано на основании источника:
Tichy N. The Leadership Engine. N.Y.: Harper Business, 1997. P. 251

Общепризнанно, что эффективность внедрения, реализации и масштабирования системы ЛУЛ зависят от степени личного участия в ней первых лиц компании и компетентности команды КУ в организации этой системы. Хотя за последние 20-25 лет многие компании внедрились в той или иной мере подход «Лидеры учат лидеров», широко известными стали его передовые кейсы в компаниях GE, Boeing, Huawei, Сбербанк и НЛМК, где их CEO – соответственно, Дж. Уэлч, Дж. Макнерни, Ж. Чжэнфей, Г. Греф и О. Багрин – личным примером и вовлечением сотен руководителей сделали данный подход (в разных отраслях и институциональных контекстах) одним из ключевых бенчмарков современного КУ.

Помимо отмеченной важной роли системы ЛУЛ для роста бизнес-показателей компании и успеха ее стратегической трансформации, многократно эмпирически подтверждены и другие позитивные эффекты ЛУЛ: повышение охвата и

результативности обучения на программах КУ и скорости развития необходимых компетенций, а также оптимизация расходов компании на обучение сотрудников. При этом потенциал отдачи от системы ЛУЛ сопряжен во многом и с уровнем ее развития в конкретном КУ.

КРИТЕРИИ ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ ЛУЛ

Согласно проведенным Высшей школой бизнеса НИУ ВШЭ в 2022-2023 гг. исследованиям популяции российских КУ, в абсолютном большинстве из них (80-90%) действует система ЛУЛ как регулярное скоординированное вовлечение в преподавание ключевых руководителей и экспертов компании. При этом, наряду с тем, что в каждой компании система ЛУЛ имеет свой организационный контекст, масштаб и разнообразие форматов и другие особенности, здесь встречаются существенные различия и в степени «профессионального возмужания» данного подхода. С учетом накопленного мирового и российского опыта реализации системы ЛУЛ можно выделить следующие критерии ее зрелости.

Во-первых, это *переход от неформальных практик к формализованной системе*, который означает наличие в компании формальных политики и процедур вовлечения менеджеров высшего и среднего звена (порой и лучших линейных менеджеров, своего рода «ролевых моделей») в регулярное преподавание, а также оценки его качества. Проведенный в 2015 г. под эгидой ATD представительный анализ мировой практики ЛУЛ показал, что среди компаний, применяющих эту систему, в два раза больше не формализующих ее, чем тех, у кого она формализована, однако у 60% компаний, показывающих лучшие результаты по доле рынка, капитализации и эффективности корпоративного обучения, эта система формализована, и только 4% топ-перформеров не привлекают лидеров для преподавания.⁴

Формализация системы ЛУЛ зачастую предполагает установление в компании решением Правления / приказом Президента годового норматива (в академических часах) преподавания руководителей на программах КУ,⁵ возможно, различного для менеджеров высшего, среднего и линейного звена. Согласно отмеченному исследованию популяции российских КУ, среднее количество часов преподавания руководителей компаний на их программах в 2023 г. составляет более 28 академических часов в год, что примерно соответствует 3-4 учебным дням.

Во-вторых, важна степень *широты тематик преподавания*, когда умение преподавания в КУ для каждого руководителя охватывает не только такие обязательные темы, как стратегия компании, ее модель лидерства, корпоративная культура, методы управления командами, но и вопросы его/ее профессиональной экспертизы (например, финансы, риск-менеджмент или передовые технологические платформы). Последнее позволяет КУ не привлекать или очень ограниченно привлекать с внешнего рынка преподавателей на программы развития соответствующих профессиональных компетенций.

⁴ Leaders as Teachers: Engaging Employees in High-Performance Learning. ATD Research, 2015. P.16.

⁵ Так, например, было сделано в Сбербанке при запуске в 2014 г. системы ЛУЛ его корпоративным университетом. При этом учитывалось наличие в должностных инструкциях и трудовых договорах руководителей компании обязанности повышать квалификацию своих сотрудников.

В-третьих, критерием зрелости системы ЛУЛ является *широта спектра форм участия руководителей* в учебном процессе в КУ: оно подразумевает не только очные лекции, мастер-классы, семинары и вебинары, но и спецкурсы, участие в разработке программ материалов КУ, создании видеолекций (в том числе в формате микрообучения) и иного мультимедийного контента, а также кураторство проектной работы обучающихся. При этом для топ-менеджмента могут выбираться (как, например, в Университете Билайн) короткие форматы: митапы, ток-шоу, мастер-классы, дискуссии. Отдельно следует отметить участие руководителей в развитии учебно-методических материалов как продвинутый формат участия лидеров в учебном процессе. Это написание ими учебных пособий, разработка учебных кейсов на первичных материалах компании и подготовка информационно-аналитических изданий КУ, применяемых в том числе в учебном процессе.

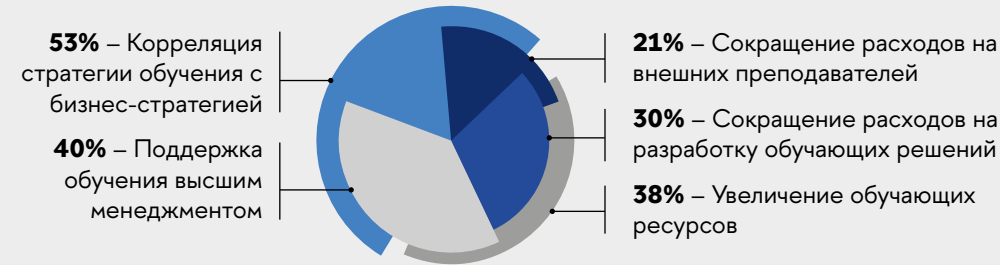
В Университете Банка России, где 100% руководителей из числа высшего руководства участвуют в подготовке и реализации программ развития лидеров и кадрового резерва, система ЛУЛ действует в трех основных проявлениях. *Кураторство* применяется в комплексных модульных программах подготовки лидеров и кадрового резерва на высшие управленческие позиции и означает институт кураторства конкретных модулей со стороны высшего руководства (Председатель, Заместители председателя). Функция куратора предполагает не только выступление на модуле в роли преподавателя, но и непосредственное участие в подготовке программы, формировании пула внутренних и внешних спикеров, модерировании панельных дискуссий, постановке задач проектной работы и т.д. *Наставничество/менторинг* является еще одним неотъемлемым элементом лидерских программ и программ подготовки управленческого кадрового резерва. На уровне кадрового резерва на высшие управленческие должности в качестве наставников выступают Председатель Банка России, заместители Председателя, директора департаментов, начальники главных управлений. В среднем у каждого из них есть 2-3 наставляемых. *Преемственность лидерских программ* в концепции ЛУЛ в Банке России предполагает, что выпускники программы «Ступени лидерства» (средний менеджмент) становятся преподавателями для программы «Большая перемена» (линейный менеджмент), обеспечивая таким образом преемственность методов и инструментов и демонстрируя ролевую модель.

В-четвертых, критически важным критерием здесь является *управление эффективностью подхода ЛУЛ*. Это означает наличие в КУ системы его планирования и реализации (включая систему баллов или иных метрик учета, оценки и нематериальной мотивации участия руководителей в преподавании) и анализа влияния ЛУЛ на эффективность корпоративного обучения, включая снижение расходов компании на него за счет уменьшения зависимости от внешних провайдеров.

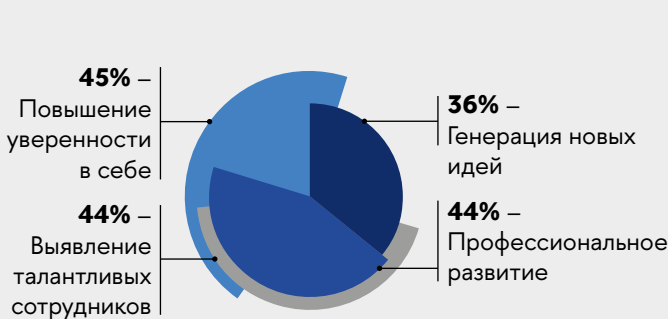
Следует отметить, что система ЛУЛ обычно применяется и для формальной оценки самих руководителей в их способности развивать новые поколения лидеров, которая ныне критически важна для обеспечения долгосрочного устойчивого развития компании и которая стала, по сути, квалификационным требованием к современному лидеру. Вместе с тем, помимо административных стимулов у многих руководителей есть и внутренняя потребность делиться знаниями и навыками на основе их систематизации; и это является для них также возможностью саморазвития и фактором роста репутации как экспертного лидера в компании. Такая внутренняя мотивация руководителей и управление

Рис. 2. Выгоды компании от применения системы ЛУЛ

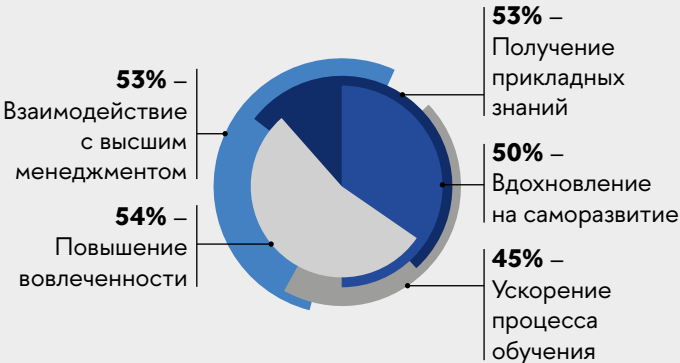
ФУНКЦИИ ОБУЧЕНИЯ



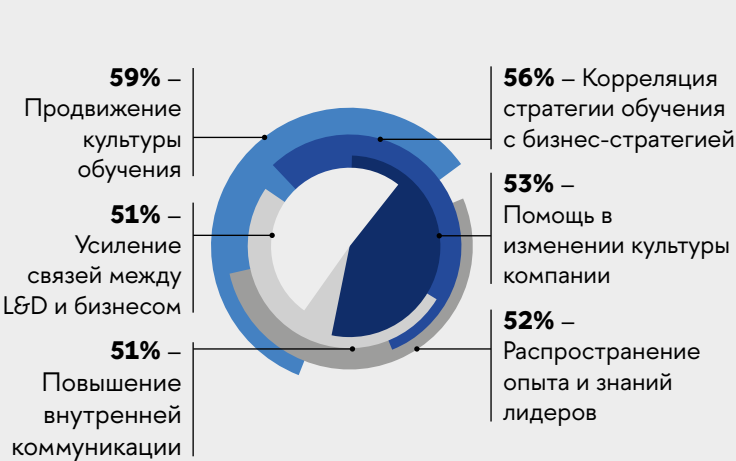
ЛИДЕРА



СОТРУДНИКОВ



ОРГАНИЗАЦИИ



ФОРМАТЫ УЧАСТИЯ ЛИДЕРОВ В ОБУЧЕНИИ



Адаптировано на основании источника:
Leaders as Teachers: Engaging Employees in High-Performance Learning. P. 24-27

ею со стороны КУ (через различные формы внутрикорпоративного признания наиболее активных и успешных лидеров как преподавателей) очень важны, поскольку денежное вознаграждение за их участие в системе ЛУЛ обычно не предусмотрено.

Достижение корпоративным университетом высокого уровня системы ЛУЛ по всем рассмотренным критериям ее зрелости позволяет компании получать комплекс выгод от ее внедрения. Как показано на рис. 2, эти выгоды многообразны как для самой функции корпоративного обучения, так и для лидеров, сотрудников и организации в целом. При этом базовым условием получения всех подобных выгод является запуск корпоративным университетом системы подготовки лидеров к преподаванию посредством создания в своей структуре соответствующих школ (академий, факультетов).

ПРАКТИКИ РАЗВИТИЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА ЛИДЕРОВ

Поскольку преподавателями не рождаются, то необходимость формирования совокупности методических и инструментальных навыков преподавания у лидеров, участвующих в реализации системы ЛУЛ, становится одним из ключевых факторов ее успеха и даже просто операционной состоятельности. Кроме того, мотивация к участию в преподавании и ощущение комфорта в его процессе создаются, если лидер как преподаватель понимает ценность своего участия, получает обратную связь и видит конечный результат. Следует также учитывать крупный масштаб этой задачи: согласно нашему исследованию российских КУ, в среднем у них работает около 130 внутренних тренеров, а в передовых КУ эта цифра увеличивается до 400-500 лидеров в данной роли.

Формирование у лидеров преподавательских компетенций для системы ЛУЛ происходит зачастую через персональное методологическое кураторство, индивидуальный коучинг. В КУ проводятся специализированные программы обучения навыкам ораторского мастерства, драматургии и сторителлинга (в том числе в формате индивидуальных сессий, включающих репетиции, подготовку на «живом» материале); по освоению методологии дизайна образовательных программ (по сути, решений) и проектирования отдельных занятий, исходя из «ожидаемых результатов обучения»; методам работы со сложными вопросами от аудитории, обработки обратной связи; другим педагогическим и презентационным навыкам, а также индивидуальные брифинги преподавателей непосредственно перед выступлением, дебрифинг по завершению, в том числе на основании обратной связи участников обучения.

Наличие в КУ проекта «Школа внутренних тренеров» (в КУ СИБУРа это «Факультет корпоративных тренеров») является одной из вариаций данного подхода, когда тиражирование лучших практик внутри компании происходит через преподавательские ресурсы высшего, среднего и линейного менеджмента. По-видимому, исторически первой в российских КУ система развития тренеров была запущена в «Билайне» в 2003 г.; она предназначена для всех внутренних преподавателей, причем выбор персонального обучающего трека зависит от категории тренера. Для развития корпоративных тренеров предлагается комплексная программа расширения тренерских компетенций, включая роли разработчика и методолога программ; для развития функциональных тренеров – совершенствование тренерского мастерства, развитие «софтов»; для развития экспертов/руководителей компании, готовых выступать играющими тренерами, есть программа BeeEXPERT, включающая навыки презентации и публичного выступления, делового письма и «упаковки» экспертизы.

Одним из выдающихся примеров подобной практики в российских компаниях является также Школа внутренних тренеров Корпоративного университета Группы НЛМК, созданная в 2017 г. сразу после рождения самого КУ. Уже весной 2019 г. состоялась первая конференция внутренних тренеров, где были обсуждены лучшие практики Школы и намечены направления ее дальнейшего развития. Сегодня Школа представляет собой развитую систему подготовки менеджеров к преподаванию и проектной работе с обучающимися в КУ; посредством Школы ежегодно более 450 руководителей компании преподают на 100% программ КУ в офлайн, онлайн и смешанном форматах.

В 2023 г. КУ НЛМК издал пионерную для российского корпоративного обучения «Книгу тренерских рецептов»,⁶ созданную на основе проекта «Тренерская кухня»,⁷ суть которого состояла в раскрытии секретов приготовления успешных тренингов и того, что делает обучение «вкусным». В попытке выявления и кодификации так называемых «неявных знаний» – того, что скрыто от глаз участников обучения, но доступно только для тренеров – состоит особая уникальность данной книги. И хотя данная книга преимущественно посвящена лишь одной из основных форм корпоративного обучения – тренингам, она ценна также всесторонним рассмотрением вопросов подготовки к обучению, его проведения, а также развития тренерских умений. При этом все собранные в книге материалы представляют собой проверенные «рецепты» практикующих тренеров Группы НЛМК, в число которых входят ее руководители всех уровней – от линейных менеджеров до руководства Совета директоров.

Другой яркий пример системы развития преподавателей в компании – школа преподавательского мастерства Корпоративного университета РЖД, которая началась в 2013 г. с создания собственной модели профессиональных компетенций преподавателя. Эти компетенции оцениваются в трех сферах: через умение управлять содержанием обучения, группой слушателей, а также своим состоянием и эмоциями. Управлению собой уделяется особое внимание с учетом необходимости обеспечения преподавателем высокой вовлеченности взрослой аудитории в учебный процесс. В период пандемии при минимизации офлайн-форматов образования данная модель была актуализирована – владение технологиями онлайн-обучения и умение работать с аудиторией «через экран» стали обязательными навыками бизнес-тренеров. В настоящее время эта школа состоит из развивающих мероприятий и программ обучения тренерскому мастерству, рассчитанных на разные уровни: начинающий, опытный и продвинутый. Узнать о своих зонах развития внутренний преподаватель может посредством супервизии, то есть его оценки с точки зрения соответствия модели требуемых профессиональных компетенций, по результатам которой составляется индивидуальный план развития.

Помимо выполнения своей базовой задачи как внутреннего механизма обеспечения качества корпоративного обучения, созданные в рамках школы преподавательского мастерства методология, подходы и наработки теперь используются и за пределами КУ РЖД: он продвигает их ценность в партнерских

⁶ См.: Мурашкина А. Книга тренерских рецептов. М.: Корпоративный университет НЛМК, 2023.

⁷ Проект был задуман с целью развития и поддержки тренерских умений. Это серия коротких видеороликов о тренерском искусстве, секретах и лайфхаках. «Тренерская кухня» выступает в качестве платформы для обмена опытом между внутренними тренерами. Выпуски «Тренерской кухни» можно посмотреть на сайте Корпоративного университета Группы НЛМК (www.university.nlmk.com).

вузах – отраслевых учебных заведениях и ДВФУ, который является партнером при реализации образовательных программ в дальневосточном филиале КУ. Первый проект в рамках этого подхода, названного «Образовательная франшиза», стартовал в 2018 г. с преподавателями 6 университетов путей сообщения – их отбор, обучение и сертификация на право проведения базовых управленческих программ развития кадрового резерва холдинга РЖД. Еще один совместный проект с социально-кадровым блоком ОАО «РЖД», «Сообщество внутренних бизнес-тренеров РЖД», стартовал в 2022 г. и предполагает отбор, обучение и сертификацию командой КУ тех работников компании, которые готовы развиваться как бизнес-тренеры и проводить образовательные мероприятия для своих коллег на полигонах железных дорог. Такие проекты повышают эффективность корпоративного обучения, развивают экосистему вузов железнодорожного транспорта и экономят ресурсы компании на развитие персонала при сохранении высокого качества обучения.⁸

Рассмотренные модели подготовки лидеров для преподавания в системе ЛУЛ схожи в основных принципах организации и различны скорее в нюансах, специфичных для потребностей конкретных компаний. Поскольку данные модели постоянно должны быть актуальны для развития бизнеса компаний, то они зачастую экспериментируют с непривычными ранее аспектами системы ЛУЛ, и в этих новациях можно увидеть ростки ее перспективных трендов.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЭВОЛЮЦИИ СИСТЕМЫ ЛУЛ

В последние годы под влиянием цифровой эпохи, радикальных перемен в мире работы, возрастания стратегической роли HR и корпоративного обучения происходит становление или усиление следующих направлений эволюции системы ЛУЛ:

Во-первых, на фоне повсеместно отмечаемого руководителями компаний резкого усиления значения динамичного и эффективного обучения и переобучения сотрудников роль систем ЛУЛ имеет тенденцию к дальнейшему усилению в спектре методов корпоративного обучения. По данным опубликованного в конце 2022 г. исследования ECLF на основе опроса 515 руководителей функций обучения и развития ведущих компаний мира, в следующие три года бизнес-лидеры станут еще более вовлечены в обучение и развитие сотрудников.⁹

Во-вторых, все чаще «развивать» оказывается более актуальным, чем «учить», и систему ЛУЛ начинают называть «Лидеры развивают лидеров» (Leaders Develop Leaders). С одной стороны, это связано с радикальной трансформацией в цифровом мире образования практически на всех уровнях через невиданную ранее доступность информации и развитие возможностей самообучения и саморазвития в режиме 24/7. С другой стороны, необходимость принятия оптимальных управленческих решений для ответа на ускоряющиеся изменения в технологиях, экономике и сдвиги в структуре общества требует в большей мере развития менеджеров, чем их обучения в привычном смысле.

⁸ Подробнее об опыте школы преподавательского мастерства КУ РЖД см. материал в корпоративном журнале компании: HR-Партнер.Время.Вызовы.Решения. 2023. № 1 (9). С. 32-35.

⁹ См.: The Future of Corporate Academies. ECLF/Executive Networks, 2022.

В-третьих, в контексте быстрых технологических изменений начала 21 века в повестке ЛУЛ не только возрастает значение цифровых навыков и гибких методов управления проектами, но компании также фокусируются при развитии системы ЛУЛ на новых цифровых форматах образования – например, активно используя при ее реализации социальные сети для процесса обучения и массовые открытые онлайн-курсы (МООКи).

Кроме того, порой в роли лидеров, обучающих старших коллег навыкам цифровой эпохи, выступают более молодые эксперты из поколения «цифровых аборигенов» (так называемое «реверсивное менторство»).

В-четвертых, одним из очень актуальных аспектов эволюции системы ЛУЛ быстро становится накопление, обобщение и кодификация (в виде учебных пособий, кейсов и т.д.) знаний о передовых методах и технологиях ведения бизнеса в компании, которые приносят в учебный процесс участники системы ЛУЛ. Если в 2010-е гг. развитие такого формата было крайне редким явлением в российских КУ, в основном представленным проектами КУ Сбербанка,¹⁰ то в 2020-е гг. интерес к созданию собственных коллекций оригинальных учебных кейсов (с участием в их разработке менеджеров, в том числе высшего звена) для повышения качества корпоративного обучения проявил уже ряд компаний, наиболее активно – АФК «Система», НЛМК, «Ростелеком» и «Газпром нефть».

Наконец, в-пятых, широко известный в последнее десятилетие выход деятельности многих передовых корпоративных университетов за периметр материнских компаний (и их бизнес-групп) неизбежно требует параллельных, если не опережающих, процессов в развитии системы ЛУЛ. С этим движением сопряжена, например, возможность кооперации систем ЛУЛ зрелых КУ с традиционными университетами, сталкивающимися сегодня со значительными вызовами в организации непрерывного повышения квалификации и формирования нового набора профессиональных навыков у преподавательского состава.

¹⁰ В период 2014-2018 гг. КУ Сбербанка выпустил в трех жанровых сериях 15 книг, авторами или соавторами которых были руководители банка: 9 учебных пособий на русском и английском языках (по финансам банка, управлению рисками, банковскому делу и финансам, девелопменту недвижимости, сборник лучших практик руководителей ВСП), 3 сборника кейсов (по финансам и дизайн-мышлению) и 3 отраслевых пособия.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ И ВУЗОВ: СОЗДАВАЕМАЯ ЦЕННОСТЬ И АКТУАЛЬНЫЕ ФОРМАТЫ

Д.Л. Волков*

Ландшафт образования и обучения в мире бизнеса быстро меняется. Специфические навыки, прогрессивные концепции и новые методики – все это востребовано, а источники их получения значительно диверсифицированы. Двумя значимыми игроками в этом пространстве являются корпоративные университеты и вузы, в том числе бизнес-школы. Взаимодействие между этими двумя секторами развивается и обещает в ближайшем будущем сформировать новый ландшафт обучения и развития.

Появление и развитие в России феномена корпоративных университетов было с опаской воспринято вузами, так как разрушало их монополию на дополнительное профессиональное образование. Более того, существовало, да и сейчас встречается мнение, что корпоративные университеты и вузы являются конкурентами и по рынкам, и по целевым аудиториям, и по отдельным программам. Распространено и широко тиражируется мнение, что с развитием корпоративных университетов российские вузы «потеряли» внутренний рынок обучения в крупных корпорациях, им остается учить только менеджмент малых и средних компаний, которые не способны создать собственный корпоративный университет, либо обучать тех, кто готов и желает перейти из одной корпорации в другую, либо развивать программы обучения, которые, по крайней мере в ближайшее время, не станут предметом деятельности корпоративных университетов (к примеру, программы DBA – доктор делового администрирования).

Однако в последние годы на разных площадках обсуждаются направления, пути и проблемы сотрудничества и взаимодействия корпоративных университетов и вузов, когда они рассматриваются не как конкуренты на рынке, а как партнеры, добавляющие ценность компаниям, клиентам, участникам программ обучения. Да и практика последних лет показала, что такое сотрудничество и взаимодействие не только возможно, но и весьма продуктивно для всех заинтересованных сторон.

В настоящей статье представлено резюме подобных обсуждений, которые состоялись, в частности, в 2023 году на совместном семинаре Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ и Российской ассоциации бизнес-образования «Тренды в корпоративном обучении и роль бизнес-школ» (Москва, ВШБ ВШЭ, 12.10.2023), Втором Форуме лидеров корпоративного обучения России (Санкт-Петербург, Корпоративный университет ПАО «Газпром нефть», 13-14.07.2023), на иных площадках.¹ В статье вначале мы рассмотрим основные вызовы и тренды корпоративного обучения, выделяемые лидерами отрасли, а затем – ценность,

* Волков Дмитрий Леонидович, первый заместитель директора Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ; dlvolkov@hse.ru

¹ Мнения экспертов в данной статье даны по аудиозаписям указанных мероприятий.

которую представляют вузы для корпоративных университетов в свете указанных вызовов и трендов, а также наиболее актуальные и востребованные форматы взаимодействия корпоративных университетов и вузов. В заключение будут сформулированы ключевые условия взаимодействия вузов и корпоративных университетов.

ОСНОВНЫЕ ВЫЗОВЫ И ТРЕНДЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В 2023 Г.

Для лучшего понимания возможностей взаимодействия корпоративных университетов и вузов выделим основные тренды и вызовы корпоративного обучения в 2023 году, которые называют лидеры отрасли в ходе публичных обсуждений.

1. Тотальный дефицит кадров. По данным Росстата, на настоящий момент уровень безработицы составляет 3%, что является историческим минимумом. Это означает, что ощущается острая нехватка как специалистов, так и руководителей. И этот дефицит имеется на всех уровнях. Учитывая, что в целом сотрудников больше не становится, переподготовка под новые роли и повышение квалификации в существующих ролях охватывает все тех же сотрудников. Евгений Уйhazi, директор по управлению талантами и развитию персонала ПАО «Вымпелком», в частности, отмечает, что «дефицит кадров не един, он идет от дефицита технологий, потому что большое число наших ИТ-технологий были очень сильно переплетены с западными. И здесь возникают большие риски: как работать с тем, что нужных людей просто нет».

2. Рост объемов и заказов внутри компаний на корпоративное обучение. Корпоративное обучение для большей части крупнейших российских компаний стало частью ДНК корпоративной культуры, особой ценностью. И рост его объемов в кризисный и пост-кризисный период об этом свидетельствуют. При этом заказы поступают достаточно разнообразные. По словам Романа Баскина, директора Корпоративного университета РЖД, «в вале заказов на корпоративное обучение нет ничего стандартного, конвейерного». При этом возросший объем внутренних заказов требует дополнительных ресурсов для его удовлетворения, которые корпоративные университеты ищут вне своих компаний.

3. Разнонаправленный тренд внешнего обучения: в целом наблюдается некоторое снижение объемов обучения корпоративными университетами на внешних программах своих поставщиков, контрагентов, клиентов и т.д. И это обуславливается, прежде всего, возросшим внутренним спросом и недостатком ресурсов. Хотя ряд корпоративных университетов, для которых внешние программы являются одними из стратегических направлений деятельности, напротив, показывают рост объемов. В частности, это относится к СберУниверситету, Университету Банка России и ряду других. По словам Андрея Афонина, директора Университета Банка России, «эффективность работы финансовой системы будет зависеть не только от того, насколько компетентны будут наши сотрудники, а во многом от того, кто будет реализовывать решения Банка России как регулятора. Поэтому у нас это большой фокус и объем проектов, связанных с внешним обучением. Этот объем за последние 2 года увеличился в 2,5 раза. В 2023 году мы обучаем свыше 35 тыс. человек, которые не являются сотрудниками Банка России».

4. Смещение фокуса на профессиональное обучение. По словам Романа Баскина, директора Корпоративного университета РЖД, «корпоративный университет был традиционно ориентирован на развитие управленческих

компетенций и представлялось, что мы никогда и ни за что не пойдем в профессиональные компетенции, так как есть соответствующие отраслевые вузы, а сейчас фактически зашли в профессиональное инженерное обучение». При этом рост объемов профессионального обучения осуществляется во взаимодействии с вузами. Также эксперты отрасли отмечают, что граница между развитием управленческих и профессиональных компетенций стирается. Все больше и больше поступает запросов на комбинированные программы, где учатся и управленцы, и команды, отрабатываются управленческие навыки, навыки взаимодействия друг с другом и непосредственно профессиональные компетенции. Это чаще всего происходит в функциональных вертикалях компаний (логистика, продажи, финансы, HR и т.д.), когда корпоративный университет для этих вертикалей, очень часто во взаимодействии с вузами и бизнес-школами, разрабатывает и реализует достаточно кастомизированную и уникальную для них программу под конкретный запрос, который сейчас стоит. Илья Дементьев, ректор Корпоративного университета ПАО «Газпром нефть», отмечает, что «спрос на профессиональное обучение перестраивает задачи корпоративного университета, перестраивает его структуру».

5. С точки зрения содержания управленческого корпоративного обучения лидеры отрасли отмечают следующие сдвиги:

- поиск баланса между антикризисным управлением и регулярным менеджментом. Андрей Афонин, директор Университета Банка России, отмечает, что «антикризисное управление и «ручное» управление в кризис, вызванное текущей ситуацией, приводит к значительной перегрузке высшего менеджмента и выгоранию. В то же время руководители более низких уровней управления в определенной степени демотивированы тем, что чувствуют, что им не доверяют, хотя они обладают способностями решать задачи». Отсюда поиск баланса между инструментами антикризисного и регулярного менеджмента. Развитие навыков делегирования и принятия ответственности является одним из ключевых, чему сейчас уделяют внимание корпоративные университеты.
- переход в обучении от уровня человека к уровню команды. Эксперты отрасли признают, что сейчас важно не только развивать компетенции отдельных людей, но и фокусироваться на командах.
- фокус на практико-ориентированности обучения. Это означает, что обучение должно быть очень релевантным, полезным и очень быстро внедряемым для конкретного бизнеса, команды, отдельного человека. И если у сотрудника, команды есть конкретные задачи, которые нужно решить, то и учебный курс должен быть построен соответствующим образом: «Вот я прихожу с какой-то своей болью, задачей – и с помощью этого курса я прихожу к решению этой задачи».

6. Внимание к новым форматам и созданию нового опыта обучения. Полина Колесова, директор Корпоративного университета Группы НЛМК, отмечает, что есть три проблемы, с которыми борются в ходе обучающих программ: постоянная неопределенность по поводу будущего, ригидность мышления и неспособность решать нестандартные проблемы, перегруз информацией. Она отмечает, что «корпоративный университет с точки зрения всех этих трех проблем в своих образовательных продуктах и интервенциях находится в постоянной конкуренции за внимание нашего участника, который и в процессе обучения находится не только в классе, но и еще во многих других метавселенных. И соответственно, когда он выходит из аудитории, все форматы, которые предполагают какое-то вживание между модулями обучения, оно должно быть достаточно увлекательным, полезным и практико-ориентированным».

7. Смена партнеров. Это относится как к ключевому бизнесу компаний, так и к выстраиванию партнерств корпоративными университетами. С одной стороны, компании переориентируются в своей деятельности на иных, чем прежде, зарубежных партнеров. Отсюда возникает внутренний спрос на образовательные решения, которые позволяют это партнерство выстроить. К примеру, в Университете Банка России появилась программа «Новые горизонты», в ходе которой на всех уровнях от топ-менеджмента до рядовых сотрудников обсуждаются проекты, в которые вовлечены новые партнеры (Юго-Восточная Азия, арабские страны): культура, история, политическая система, экономика, деловое общение. И в рамках подобных программ экспертиза, накопленная российскими вузами в данной области, крайне востребована, так как внутри корпораций обычно такой экспертизы нет. С другой стороны, и сами корпоративные университеты столкнулись с проблемой смены партнеров: многие крупнейшие российские корпорации плотно работали с международными школами бизнеса, но сейчас эти контакты приостановлены. Поэтому поиск новых партнеров среди ведущих университетов и бизнес-школ как России, так и дружественных зарубежных стран, является одной из задач корпоративных университетов.

8. Разрыв между потребностью в обучении и доступным для этого временем.

С одной стороны, растущая потребность в обновлении и приобретении новых компетенций и навыков сотрудниками очевидна. При этом задачи, которые корпоративные университеты должны решать в обучении, постоянно растут. С другой стороны, время, которое сотрудник может посвятить обучению, постоянно сокращается. Этот разрыв требует особого внимания к эффективности и форматам обучения. По словам Андрея Дементьева, ректора Корпоративного университета ПАО «Газпром нефть», «у корпоративного университета в год есть неделя на то, чтобы обучить сотрудника чему-нибудь. И если сотрудника отпускают больше, чем на неделю, то он либо не нужен, либо «на выход». И в этом смысле микростепени, то есть возможность получать результат обучения быстро, это тот вопрос, на который мы, как корпоративный университет, сегодня пытаемся отвечать».

9. Рост требований к скорости разработки образовательных решений.

Потребности и планы обучения в крупных российских корпорациях меняются достаточно часто, возникают новые задачи и вызовы, которые требуют оперативных образовательных решений. Поэтому быстрая скорость разработки решений (time-to-market) является одной из ключевых характеристик успешного корпоративного университета: он должен очень быстро и качественно «выдавать» нужный контент в правильном формате и с заданной эффективностью. Соответствие этой потребности в скорости часто является одним из существенных барьеров к эффективному взаимодействию корпораций и вузов, так как время там «течет» с разной скоростью. При этом важно понимать, что очень быстрое обновление образовательных решений также означает и то, что если создается что-то новое, то от чего-то в целях эффективности обучения следует отказываться, в том числе и от того, что еще вчера было очень ценным. В целом понятно, что для решения вызовов, которые стоят перед корпоративными университетами, используются как внутренние, так и внешние ресурсы. При этом важно понять, какую ценность корпоративные университеты видят во взаимодействии с вузами в целом и бизнес-школами в частности.

ЦЕННОСТЬ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С ВУЗАМИ

В результате обсуждений на различных дискуссионных площадках эксперты отрасли выявили следующие основные ценности взаимодействия корпоративных университетов с вузами.

1. Удовлетворение потребности в спросе на профессиональное обучение.

Фокус на развитие профессиональных навыков текущих и будущих сотрудников в последние годы привел не только ко вполне стандартному привлечению вузов или отдельных экспертов из них к реализации внутренних профессиональных программ обучения специалистов и руководителей, но и к феномену возникновения в ведущих университетах совместных магистерских программ по разным направлениям подготовки как для нужд отдельных компаний, так и для отраслей в целом. Выбор именно магистерского уровня высшего образования вызван тремя основными обстоятельствами: (1) достаточно короткий для высшей школы срок обучения (2 года), что позволяет оперативно подстроить программу развития необходимых компетенций и навыков под потребности конкретного бизнеса/отрасли; (2) достаточно либеральные федеральные стандарты обучения, позволяющие кастомизировать программу; (3) возможность обучения в магистратуре лиц, имеющих опыт работы, для приобретения и систематизации компетенций и навыков (в некотором смысле магистратура во многих смыслах представляет собой квази-дополнительное образование).

В области совместных магистратур в России в настоящее время есть ряд достаточно успешных проектов. К примеру, ПАО «Газпром нефть» в рамках своего проекта «Лига вузов» реализует 45 совместных магистерских программ по более чем 20 направлениям подготовки: от нефтегазового дела, геологии, информатики и вычислительной техники, прикладной информатики, физики, химии и химических технологий до программной инженерии, бизнес-информатики, экономики и менеджмента. В эту программу вовлечено 17 ведущих университетов из 9 городов России.² Хорошим примером совместной магистерской программы является программа «Менеджмент в ритейле», которая с 2021 г. реализуется Высшей школой бизнеса НИУ ВШЭ совместно с X5 Group. Кроме содержательного участия в реализации программы, корпоративный партнер осуществляет грантовую поддержку как своих сотрудников, обучающихся на этой программе, так и студентов, принятых на программу извне компании. Интересно участие СИБУР Холдинга в реализации федерального проекта «Передовые инженерные школы», который предоставляет возможность студентам получать двойные дипломы, включая обучение в Китае. Так, в 2023 г. был проведен набор на шесть адаптированных под требования компании программ магистратуры по химическим технологиям, реализуемым совместно с Казанским национальным исследовательским технологическим университетом (КНИТУ).³

Кроме совместных магистратур, на которых могут обучаться как сотрудники компаний, так и нет, корпоративные университеты крупнейших компаний развивают форматы взаимодействия, нацеленные исключительно на студентов вузов, чтобы обучать актуальным профессиональным навыкам, помочь студентам включиться в решение реальных задач отрасли, проникнуться корпоративной ценностью и культурой компании. Здесь можно назвать такие форматы, как

² <https://career.gazprom-neft.ru/leagueofuniversities/?ysclid=lpmgum62a2117282736>

³ Р. Галиахметов. Расширяя партнерство с университетами // Национальная система квалификаций, 2023, № 1, с. 16–17.

создание базовых кафедр и научно-образовательных центров, развитие программ стажировок, целевая подготовка и т.д. Генеральный директор Корпоративной Академии Росатома Ю. Ужакина отмечает: «Мы находимся в тесном взаимодействии с 18 опорными вузами госкорпорации во главе с НИЯУ МИФИ. При нашем участии в вузах открываются диджитал-центры, проводятся дни карьеры, хакатоны, конкурсы».⁴

2. Обеспечение разнообразия и выхода за рамки собственной отрасли. Понятно, что обучение управленцев в корпоративном университете предполагает развитие общеуправленческих компетенций и изучение опыта и практики иных отраслей и компаний, чтобы понять, что можно перенять/изменить/добавить в свою бизнес-модель. Тем более что многие корпорации сейчас используют экосистемный подход к построению бизнеса, что неизбежно ставит вопрос о понимании иных отраслей и иных бизнес-моделей. Андрей Дементьев, ректор Корпоративного университета ПАО «Газпром нефть», отмечает, что они совместно с Корпоративным институтом Газпрома сделали совместную программу отраслевого MBA, на которую действительно есть спрос, «но вот за разнообразием как тем, чего никогда не будет хватать корпоративным университетам, как бы они ни строились, они пойдут в бизнес-школы». Вузы и бизнес-школы могут обеспечить выход за рамки собственной отрасли, хорошо осмысленного, но все равно отчасти локального опыта. И здоровый бенчмаркинг по тому, что происходит в бизнес-моделях в других отраслях, какие практики в управлении людьми, в работе с клиентами, управлении технологическим обновлением и т.п., как это происходит шире, крайне необходим для расширения горизонтов мышления и принятия решений руководителями. В то же время корпоративные университеты будут сильнее любой бизнес-школы применительно к своей компании, отрасли, специализации: они скорее «вглубь», чем «вширь». Другое дело, что до всех событий крупные российские корпорации ориентировались преимущественно на ведущие западные бизнес-школы. И когда-то это был доминирующий тренд. Потом он стал ослабевать, а теперь вообще исчез. Но тем больше российские корпорации предъявляют требований к российским вузам и бизнес-школам для обеспечения указанной потребности.

3. Наличие методологического ресурса. Ведущие вузы и бизнес-школы обладают методологическим ресурсом, позволяющим системно выстроить процесс обучения, и многие компании идут к этим образовательным организациям за ответом на вопрос, как построить систему обучения. Это особенно важно при выстраивании обучения отдельных вертикалей бизнеса: компании обладают важной содержательной экспертизой, а вузы и бизнес-школы – методологией обучения. Примером подобного партнерства может служить альянс Корпоративного университета ПАО «Газпром нефть» и Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ. Сначала была совместно проведена программа обучения финансовой вертикали компании «Академия CFO», при этом несколькими последовательными потоками, потом – обучение сотрудников функции обучения и развития, далее – всей вертикали HR. Важно, что при реализации подобных программ складывается партнерство не двух, а трех сторон: внутренний бизнес-заказчик, корпоративный университет компании и вуз (бизнес-школа) как внешний партнер. При этом во взаимодействии этих трех сторон чрезвычайно важна роль корпоративного университета: он отвечает как за организационную интеграцию, выстраивая баланс интересов бизнеса, корпоративного образования, академического сообщества, государства, так и за содержательную интеграцию, обеспечивая

⁴ Академия – драйвер экосистемы развития кадрового потенциала Росатома // Тематические страницы газеты «Коммерсант», 30.11.2023, № 223, с. 15.

синтез образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности в учебном процессе.⁵

4. Сотрудничество в реализации уникальных высокоуровневых программ. Корпоративные университеты обладают большой экспертизой и ресурсом, в том числе и через штат внутренних тренеров, использование системы «Лидеры учат лидеров», привлечения внешних тренинговых компаний, для реализации массового, конвейерного и интенсивного обучения специалистов и линейных руководителей. В то же время при обучении руководителей среднего и высшего звена возникает потребность в партнерстве с ведущим вузом или бизнес-школой. Во-первых, потому, что для таких руководителей в компании могут служить авторитетами только единицы внутри, и ресурс таких внутренних авторитетов крайне ограничен. Во-вторых, партнерство с ведущей бизнес-школой, к примеру, может повысить статус как корпоративного университета, так и образовательной программы среди целевой аудитории, что сказывается на повышении мотивации сотрудников к обучению. Кроме этого, корпоративные университеты реализуют не только массовые, но и редкие, уникальные программы, для которых внутри корпорации просто нет внутреннего ресурса для проведения. Роман Баскин, директор Корпоративного университета РЖД, отмечает, что «если, к примеру, в корпоративный университет заходит на обучение раз в 5 лет программа развития кадрового резерва имущественного блока РЖД, то естественно, мы обратимся в вуз, у нас нет экспертов по имуществу. Если учатся стратегической аналитике раз в несколько лет и группа из 30 человек, то мы знаем, где и с какой бизнес-школой сотрудничать, так как у нас здесь нет ресурса внутри».

5. Потребность в координации сотрудничестве с внешними партнерами. Ряд отраслевых экспертов отмечает, что при переориентации компаний на новые рынки и на новых партнеров бизнес-школы и вузы могут взять на себя роль координатора взаимодействия компаний с образовательными организациями на новых зарубежных рынках, на которых компании начинают работать. Вузы и бизнес-школы в этом смысле обладают компетенциями выстраивания международных академических связей и реализации международных программ в различных форматах: совместные программы с зарубежными партнерами, выездные зарубежные модули, организация стажировок и т.п.

6. Доступ к передовым исследованиям. В данном случае такой доступ можно рассматривать как на индивидуальном, так и на институциональном уровнях. На индивидуальном уровне понятно, что у преподавательского состава вузов и бизнес-школ есть доступ к много более глубоким исследованиям с точки зрения разных предметных областей, чему в корпоративных университетах в силу их специфики уделяется меньше внимания. И поскольку преподавательский состав ведущих вузов глубоко погружен в исследования и развивается, то он может привнести много больше ценности по многим темам, чем это могут сделать внутренние и внешние тренинговые провайдеры. Но также важно взаимодействие на институциональном уровне. Ведущие вузы и бизнес-школы помимо собственно образовательной деятельности ведут организованные исследования и экспертно-аналитическую деятельность. И здесь возникают примеры достаточно успешных исследований, проводимых вузами, по заказу и на материалах компаний-заказчиков. Андрей Афонин, директор Университета Банка России, отмечает: «Раньше мы много опирались на международные исследования,

⁵ Р. Баскин. Модели внешних партнерств // Выступление на Втором Форуме Лидеров корпоративного обучения России (Санкт-Петербург, Корпоративный университет Газпром нефти, 13.07.2023).

на большие выборки как по компаниям, так и по людям, сотрудникам. На основании этого мы проектировали образовательные программы, инструменты оценки и развития. Но российских исследований в таком масштабе сейчас мало, их практически нет, и точно проведение таких исследований – не задача корпоративных университетов. Это вопрос партнерства, и это должен делать тот, у кого такая компетенция есть. Следствием таких исследований должна быть разработка собственных методик, национальных инструментов, на которые мы можем опереться в развитии руководителей».

7. Совместные учебно-методические разработки. Отдельная область взаимодействия и острая потребность – это разработка и использование учебных кейсов в обучении. При известном закрытии доступа к международным ресурсным центрам учебных кейсов потребность в создании собственных учебных кейсов резко обострилась. Ресурсные центры кейсов в России, такие, как созданные в Высшей школе менеджмента СПбГУ (16 кейсов за последние 5 лет),⁶ Высшей школе бизнеса НИУ ВШЭ (55+ кейсов с создания в 2020 г.)⁷ производят и распространяют учебные кейсы, но их надо на порядки больше и на разные случаи жизни. При этом важно, что только немногие компании рассматривают себя как центры экспертизы в создании кейсов, притом что эти кейсы им необходимы. Поэтому подготовка бизнес-школами кейсов по заказам компаний является одним из ключевых направлений сотрудничества корпоративных университетов с бизнес-школами. Компании в этой связи могут сформулировать заказ и сферу применения кейсов, предоставить доступ к внутренней информации компании, организовать серию интервью с руководителями, но бизнес-школы берут на себя собственно сбор информации и подготовку методически грамотных учебных кейсов. Успешные примеры подобного сотрудничества уже есть. К примеру, Банк России подготовил совместно с Высшей школой менеджмента СПбГУ кейс «Сотворение Мира» о запуске платежной системы «Мир». В результате совместного проекта АФК «Система» и Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ было подготовлено и издано отдельным сборником 7 полноформатных учебных кейсов, в которых рассматриваются реальные бизнес-ситуации, с которыми столкнулись менеджеры из компаний группы АФК «Система»: МТС, Ozon, «Сегежа Групп», ГК «Медси», агрохолдинг «СТЕПЬ», «Биннофарм Групп».

В то же время имеются и примеры, когда компетенции по написанию и распространению кейсов развиваются компаниями. В частности, такую компетенцию развивает Корпоративный университет Группы НЛМК, где также была создана платформа-агрегатор бизнес-кейсов, где размещено более 30 кейсов, разработанных сотрудниками НЛМК, а также кейсы бизнес-школ и компаний-партнеров. В данном случае взаимодействие с бизнес-школами сосредоточено больше на совместном распространении и популяризации созданных учебно-методических материалов.

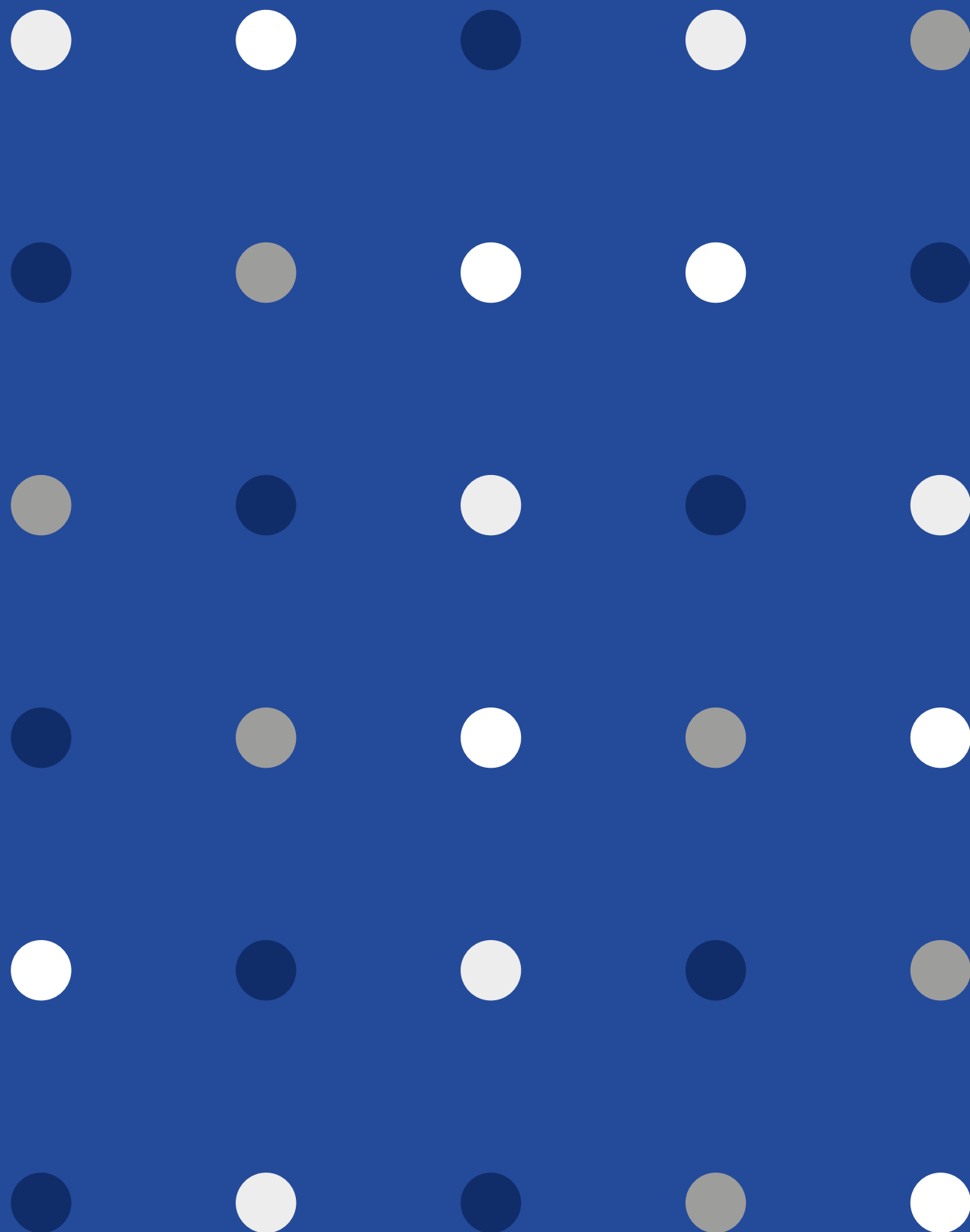
⁶ https://gsom.spbu.ru/research/research_statistics/umc/

⁷ <https://gsb.hse.ru/csc/>

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ: УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ С ВУЗАМИ

В современных условиях формируется поле возможностей взаимодействия корпоративных университетов и вузов. Однако насколько эффективным будет это взаимодействие, зависит от готовности к нему участников. В ходе дискуссий лидеры корпоративных университетов выделили фактически три ключевых условия эффективного взаимодействия:

1. И вузы, и корпоративные университеты должны слушать, слышать и понимать друг друга. Поэтому формирование системных и устойчивых связей – это ключ к успеху. Евгений Уйhazi, директор по управлению талантами и развитию персонала ПАО «Вымпелком», отмечает: «Когда вузы и корпоративные университеты много общаются, то мы лучше друг друга понимаем, вузы понимают лучше те проблемы, те сложности, которые есть в бизнесе. Инвестируя в отношения, формируя эту связь, понимая нас, мы можем сделать такую программу, которая будет обогащена опытом не только внутренних экспертов, но и будет обогащена новым опытом, который есть на внешнем рынке, у вузов и бизнес-школ, у тех экспертов, которые могут привлекаться на программу».
2. Все участники взаимодействия (бизнес-заказчики, корпоративные университеты, вузы) должны сверять ожидания друг от друга, понимать мотивацию, возможности сторон и ограничения, уметь как договариваться и брать на себя обязательства, так и сдерживать договоренности, исполнять принятые обязательства.
3. Вузы должны меняться, формируя нацеленность на удовлетворение потребностей корпоративных заказчиков. Эти изменения должны касаться как развития новых областей экспертизы, содержания исследований и образования, так и форматов и методов обучения. Немаловажным, а в ряде случаев ключевым фактором является организационная способность вуза принять, понять и быстро реализовать поступивший корпоративный заказ, удовлетворить потребность заказчика. Вузы, удовлетворяя потребности бизнеса, и сами должны действовать как бизнес: быстро, эффективно, клиентоцентрично.



Портреты
корпоративных
университетов
России в 2023 году

АНО ДПО — автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования

КУ — корпоративный университет

ЛУЛ — лидеры учат лидеров (система вовлечения в корпоративное обучение ключевых руководителей и экспертов организации)

НЧОУ ВО — негосударственное частное образовательное учреждение высшего образования

ООО — общество с ограниченной ответственностью

СДО — система дистанционного обучения

УМД — упущенный маржинальный доход

ФОТ — фонд оплаты труда

ЧОУ ДПО — частное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования

ADDIE (*analysis, design, development, implementation, evaluation*) — линейная модель педагогического дизайна

CLIP (*corporate learning improvement process*) — процесс улучшения корпоративного обучения. Профессиональная аккредитация корпоративных университетов по системе критериев качества CLIP создана и реализуется экспертами EFMD

COR (*completion rate*) — показатель завершенности программы ее участниками

ECLF (*executive corporate learning forum*) — Форум руководителей корпоративного обучения. Неформальная ассоциация руководителей корпоративного обучения ведущих компаний мира

EFMD (*european foundation for management development*) — Европейский фонд развития менеджмента. Глобальная некоммерческая организация, являющаяся одной из ключевых глобальных ассоциаций ведущих бизнес-школ и корпоративных университетов

ENPS (*employee net promoter score*) — метод оценки, с помощью которого компании могут качественно измерить лояльность своих сотрудников

EOCCS (*EFMD online course certification system*) — профессиональная сертификация онлайн-программ бизнес-школ и корпоративных университетов по стандартам качества EFMD

ESG (*environmental, social, and corporate governance*) — экологическое, социальное и корпоративное управление

GlobalCCU (*global council of corporate universities*) — Глобальный совет корпоративных университетов. Глобальная ассоциация корпоративных университетов ведущих компаний мира

HiPo (*high potential*) — ключевые сотрудники компании, обладающие высоким потенциалом для карьерного и профессионального роста

HPT (*high performing teams*) — сессии, проводимые по определенной методологии и направленные на повышение результативности команды

LMS (*learning management system*) — система управления обучением – платформа или программное приложение, предназначенные для интеграции инструментов обучения, а также администрирования, управления и распространения учебных программ, формирования аналитики и отчетности обучения

NPS (*net promoter score*) — индекс готовности рекомендовать образовательное решение

ROI (*return on investment*) – методика Джека Филлипса, помогающая с помощью различных формул измерить отдачу от инвестиций в обучение как отношение денежного выражения всех выгод, связанных с обучением, к денежной оценке инвестиций в обучение

TMS (*talent management system*) — система управления талантами. Это интегрированная платформа, которая охватывает четыре столпа управления талантами: подбор персонала; управление производительностью; обучение и развитие; управление вознаграждением

TTM (*time to market*) — скорость разработки образовательных решений и вывода их на пилот для клиентов

VOE (*voice of employee*) — голос сотрудника – методика оценки удовлетворенности сотрудников компании

VR и AR-технологии (*virtual reality, augmented reality*) — технологии виртуальной и дополненной реальности. Виртуальная реальность — искусственная реальность, синтетический мир (объекты и субъекты), созданный техническими средствами, передаваемый человеку через его ощущения: зрение, слух, обоняние, осязание и другие. Дополненная реальность — виртуальная среда, в которой физически присутствуют объекты из реального мира

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ГРУППЫ «АВТОВАЗ»



cu-avtovaz.ru



Год создания: **1995** | Место регистрации: **Тольятти** | Организационно-правовая форма: **Частное учреждение** | Годовой бюджет: **107 млн руб.**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **169 574 млн руб.** | Число работников: **32 127 чел.** | **69** -е место в рейтинге Эксперт 400

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Иное

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2007

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

Все сотрудники компании

32 ТЫС. ЧЕЛ. | **33,4** часа обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2022 год | Специальный приз за активную включенность в научно-технологическую повестку научно-образовательного центра мирового уровня «Инженерия будущего»

2022 год | Благодарность за участие в международном Салоне образования

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Выполнение потребности/заявок АО «АВТОВАЗ» на обучение сотрудников
2. Удовлетворенность обучаемых (анкета обратной связи)
3. Безубыточная деятельность по итогам года

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1. Применение смешанного формата в обучении персонала (очного/дистанционного)
2. Использование дистанционного обучения в рамках платформы «УЧИ.ПРО»
3. Совершенствование системы автоматизированного анкетирования обучающихся

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

ТЕРЕХОВ ОЛЕГ ВЛАДИМИРОВИЧ
Директор

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

55 ШТАТНЫХ СОТРУДНИКОВ | **48** ЛЕТ Средний возраст

0% С опытом работы в КУ других компаний

71% ЖЕНЩИНЫ | **29%** МУЖЧИНЫ

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Общее собрание работников КУ

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2019 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент **11** чел., доля — 4%
средний менеджмент **100** чел.

45,5 часа Академия/Школа внутренних тренеров:
преподавания на руководителя в год | **212** внутренних тренеров (2022 г.)

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

13 Программ для внешних клиентов (2022 г.) | **498** чел. прошли обучение в КУ | **2%** Доля доходов от внешних клиентов в годовом бюджете доходов КУ

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? **ДА**

- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — **2**
- Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — **146**
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — **124**
- Иные образовательные решения — **206**



478 ПРОГРАММ В ПОРТФЕЛЕ КУ

148 программ, завершающихся присвоением профессиональной сертификации

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

6 высший менеджмент 6 средний менеджмент 7 линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения



ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Изменения в законодательстве

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ
по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

- Тольяттинский государственный университет
- Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева
- Самарский государственный технический университет

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Аудиторный фонд

2 063 м²

Платформы для онлайн-обучения

Microsoft Teams (проприетарная (частная) платформа бизнес-коммуникации), ОЛИМПОКС (система обучения и контроля знаний)

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. **3%**

ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ «ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:

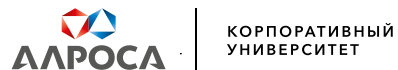
- Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева
- Тольяттинский государственный университет

Используемая LMS

СДО Учи.Про (коробочный)

Аудитории для гибридного обучения

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «АЛРОСА»



cpk-alrosa.ru



Год создания: 2022 | Место регистрации: Мирный | Организационно-правовая форма: Структурное подразделение компании АК «АЛРОСА» (ПАО) | Годовой бюджет: Не разглашается

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

65-е место в рейтинге Эксперт 400

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Издательская деятельность
- Профориентация
- Работа с молодежью
- Развитие системы наставничества
- Преемственность

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2018

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

Все сотрудники компании

33,6 тыс. чел. 33 часа обучения в среднем (2022 г.)

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Ernst & Young: исследование всех бизнес-процессов и процессов HR функции, выстраивание новой операционной модели
2. TalentCode

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Показатель численности обученных
2. Доля внутреннего обучения по отношению к внешнему
3. Выстраивание сквозного процесса от оценки до развития

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1. Разработка функциональных программ в рамках трансформации
2. Внедрение микрообучения
3. Обучение через мессенджеры

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

ПОДКАМЕННАЯ АННА АЛЕКСАНДРОВНА
Руководитель Корпоративного университета

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

72 ШТАТНЫХ СОТРУДНИКА

39 лет
Средний возраст



С опытом работы в КУ других компаний



22% МУЖЧИНЫ

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Цифровизация 4.0
2. Проект АЛРОСА Force

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Общее собрание работников КУ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Имеется

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

- Руководитель проектов - развитие навыкового обучения
- Руководитель проектов - в связи с изменением законодательства в области обязательного обучения требуется изменение подходов, внедрение новых форм и методов
- Эксперт по проведению и методологии корпоративного обучения – бизнес-тренер-методолог

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2018 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент 25 чел., доля — 36%
средний менеджмент 100 чел., доля — 19%

9 часов преподавания на руководителя в год

Академия/Школа внутренних тренеров:

с 2018 г.

203 внутренних тренера (2022 г.)

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
 - Интервью с топ-менеджментом
 - Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
 - Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
 - Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
 - Обратная связь внешних и внутренних клиентов
-
- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — 119
 - Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — 234
 - Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — 59
 - Иные образовательные решения — 55



467 ПРОГРАММ В ПОРТФЕЛЕ КУ

380 программ, завершающихся присвоением профессиональной сертификации

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

3 высший менеджмент 2 средний менеджмент 5 линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения



0,71 Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-модели компании
- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании
- Санкционное давление
- Внешние факторы

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

- Иркутский национальный исследовательский технический университет
- Московская школа управления «СКОЛКОВО»
- Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. 57%

ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ «ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:

- Иркутский национальный исследовательский технический университет
- Новосибирский государственный технический университет
- Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова
- Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта
- Казанский (Приволжский) федеральный университет
- Высшая школа экономики

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

433 Программы для внешних клиентов (2022 г.) 3 503 чел. прошли обучение в КУ 11,4% Доля доходов от внешних клиентов в годовом бюджете доходов КУ

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Собственный кампус	Аудиторный фонд	Платформы для онлайн-обучения	Используемая LMS
2 000 м²	2 189 м²	Вебинар.ру, Skype	Ispring

АКАДЕМИЯ «АЛЬФА-БАНКА»

Academy

alfabank.ru



Год создания: **2020** | Место регистрации: **Москва** | Организационно-правовая форма: **Структурное подразделение Департамента HR** | Годовой бюджет: **Не разглашается**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **Не разглашается** | Число работников: **29 850 чел.** | **50** -е место в рейтинге Эксперт 400

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Карьерное развитие

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

Нет

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

Все сотрудники компании

29,8 тыс. чел. | **32** часа обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2022 год	«Хрустальная пирамида 2022» II место в номинации «Лучший корпоративный университет года»
2023 год	«Хрустальная гарнитура 2023» I место в номинации «Лучшая практика обучения и развития персонала»
2023 год	WOW!HR 2023. II место в номинации «PlayHard» с проектом «Цифровые агенты»

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. **Эффективность обучения** — влияние на бизнес-результат
2. **Completion Rate** — доля завершивших обучение от числа зарегистрировавшихся
3. **VOE (Voice of employees)** — удовлетворенность сотрудников сервисами Академии

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Регулярно участвуем во внешних исследованиях, проводим исследования внутри для разных сегментов внутренних клиентов. Исследуем тренды на российском и международном рынках L&D

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

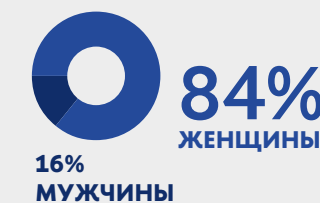
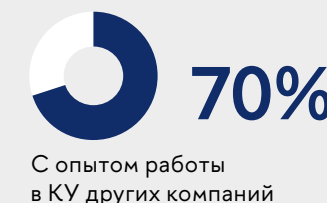
МИХАЙЛЮК МАРИЯ НИКОЛАЕВНА
Руководитель дирекции

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
в Центральном офисе и по регионам в сети

77 ШТАТНЫХ СОТРУДНИКОВ

37 ЛЕТ
Средний возраст



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

Результаты проектных работ Executive программ легли в основу новых продуктов и бизнес-моделей подразделений Банка2. Диджитализация бизнес-процессов подразделений по итогам программы «Цифровые агенты»

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Стратегия HR и Стратегия Академии на 3 года

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Не имеется

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1 Развитие геймификации образовательных решений

2 Интеграция сервисов Академии в Super App AlfaPeople

3 Запуск образовательных факультетов по Digital профессиям для сотрудников и внешних кандидатов

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? **ДА**

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
- Интервью с топ-менеджментом
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов
- Иное

- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — **550**
- Иные образовательные решения — **246**

Большинство программ интегрируют в себе несколько типов навыков (Soft+Digital или Hard+Digital илиSoft+Hard).



796 ПРОГРАММ В ПОРТФЕЛЕ КУ

2 программы, завершающихся присвоением профессиональной сертификации

Доля онлайн-обучения



ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-модели компании
- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании
- Обратная связь от сотрудников

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. **14%**

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

- Московская школа управления «СКОЛКОВО»
- Финансовый университет
- НИУ ВШЭ
- МФТИ

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

1

Программа для внешних клиентов (2022 г.)

300 чел.

прошли обучение в КУ

0%

Доля доходов от внешних клиентов в годовом бюджете доходов КУ

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Собственный кампус

1 150 м²

Аудиторный фонд

420 м²

Платформы для онлайн-обучения

Собственная разработка

Используемая LMS WebTutor

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2020 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент **30** чел.
средний менеджмент **100** чел.

12 часов преподавания на руководителя в год

Академия/Школа внутренних тренеров: с 2020 г.
40 внутренних тренеров (2022 г.)

ВСЕЛЕННАЯ ОТКРЫТИЙ БАНКА «ОТКРЫТИЕ»



Год создания: 2018	Место регистрации: Москва	Организационно-правовая форма: Управление обучения и развития персонала Банка Открытие, АНО ДО «Вселенная Открытий»	Годовой бюджет: Не разглашается
------------------------------	-------------------------------------	---	---

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: Не разглашается	Число работников: 18 163 чел.	77 -е место в рейтинге Эксперт 400
---	---	---

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2014

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Все сотрудники компании
- Корпоративные клиенты

25 ТЫС. ЧЕЛ. **75** часов обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2022 год WOW!HR. I место в номинации Workplace



HR TECH FORUM & AWARD, Гран-при форума в номинации «Достижения в области цифровизации HR и HR-технологий» за автоматизацию процесса наставничества и адаптации персонала»

Премия «Топ-3 Коучинг в организациях России-2022», победитель в номинации «Вдохновляющее начало»

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

- Развитие наставничества
- Развитие Цифровой школы
- Развитие peer-to-peer форматов обучения

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

КУДРЯВЦЕВ АЛЕКСАНДР СТАНИСЛАВОВИЧ
Директор

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

Внедрение формата обучения «Диалоговый тренажер с речевой аналитикой» для подготовки новых и действующих сотрудников работающих непосредственно с клиентами (тет-а-тет, дистанционно — голос/чат). За период проведенного пилотного проекта в 2022 г. тренажер подтвердил свою эффективность: продажи кредитных карт увеличились в сети на 26%. Масштабирование формата запланировано на 2023 г.

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Не имеется

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Не имеется

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД? **НЕТ**

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

- Гибридное обучение
- Peer-to-peer обучение (Лига экспертов, Функциональное тренерство, Цифровая школа)
- Внедрение и автоматизация наставничества

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании,
- Интервью с топ-менеджментом,
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории,
- Анализ мировых трендов в корпоративном обучении,
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний,
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов

- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — 1316
- Иные образовательные решения — 87

Большинство программ интегрируют в себе несколько типов навыков (Soft+Digital или Hard+Digital илиSoft+Hard).

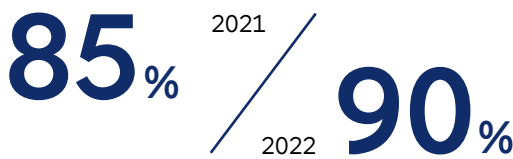


1 403 ПРОГРАММЫ В ПОРТФЕЛЕ КУ

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

1 высший менеджмент 4 средний менеджмент 2 линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения



0,6 Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-модели компании
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

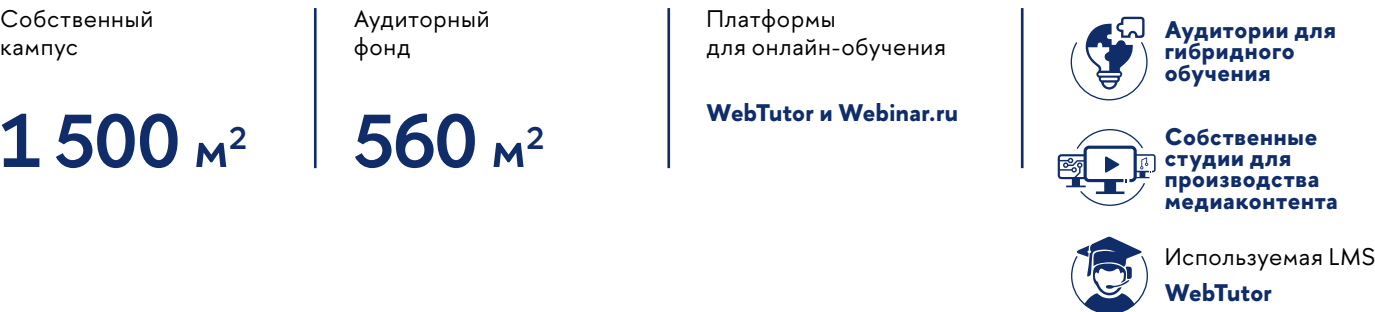
- Московская школа управления «СКОЛКОВО»
- НИУ ВШЭ
- Ассоциация профессиональных директоров

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. 5%

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

44 Программы для внешних клиентов (2022 г.) 2 521 чел. прошли обучение в КУ

ИНФРАСТРУКТУРА КУ



СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2021 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент 4 чел., доля — 5,5%
средний менеджмент 17 чел., доля — 19%

8 часов преподавания на руководителя в год

Академия/Школа внутренних тренеров:
с 2019 г.
89 внутренних тренеров (2022 г.)



Год создания: 2018	Место регистрации: Москва	Организационно-правовая форма: Внутреннее структурное подразделение вне Департамента HR	Годовой бюджет: Не разглашается
------------------------------	-------------------------------------	---	---

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: Не разглашается	Число работников: 44 568 чел.
---	---

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Карьерное планирование
- Управление кадровым резервом и преемственностью
- Система наставничества
- Развитие финансового рынка в части компетенций ключевых участников
- Координация внедрения системы независимой оценки квалификаций в финансовой отрасли

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2011

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

Все сотрудники компании

44,5 тыс. чел. **24,3** часа обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2020 год
 RUNET AWARDS. Программа практико-ориентированного обучения в области кибербезопасности «Киберкурс», победитель в номинации «Укрепление цифрового иммунитета»

2021 год
 Международный конкурс WSIS под эгидой ООН. Программа практико-ориентированного обучения в области кибербезопасности «Киберкурс», победитель в номинации «Благоприятная среда»

2021 год
 Первая всероссийская премия организаций — лидеров менторинга (наставничества), I место

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Реализация ключевых проектов (оценка, профессиональное обучение, развитие руководителей, кадровый резерв, преемственность, управление карьерой и др.)
2. Прирост компетенций участников (по ключевым программам)
3. NPS Университета

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Более 10 исследований, в том числе:

1. Новые лидерские компетенции и лидерские практики
2. Инструменты оценки цифровой грамотности и цифровой зрелости
3. Тренды в корпоративном обучении
4. Исследование мотивации наставников и эффективности процесса наставничества
5. Профессиональная подготовка в Банке России 2020–2023

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

АФОНИН АНДРЕЙ ЮРЬЕВИЧ
Директор Университета Банка России

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

СМЕШАННЫЙ

125 ШТАТНЫХ СОТРУДНИКОВ

42 года
Средний возраст



30%
С опытом работы в КУ других компаний



71% ЖЕНЩИНЫ
29% МУЖЧИНЫ

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Внедрение новых лидерских практик
2. Создание образовательной экосистемы Банка России

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Не имеется

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

раздел HR-стратегии компании на 3 года

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1

Геймификация и соревновательные форматы

2

User-generated content (разработка учебного контента экспертами профильных подразделений)

3

Создание собственной видеостудии и реализация синхронных и асинхронных программ

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
- Интервью с топ-менеджментом
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов

- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — 2
- Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — 200
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — 600
- Иные образовательные решения — 264

Большинство программ интегрируют в себе несколько типов навыков (Soft+Digital или Hard+Digital илиSoft+Hard).



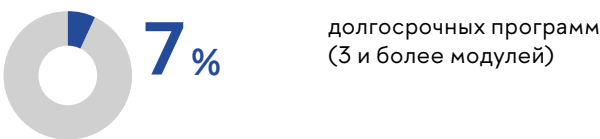
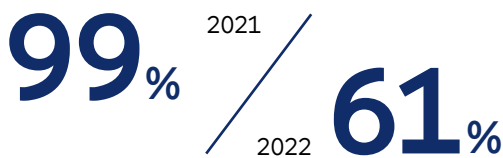
1066 ПРОГРАММ В ПОРТФЕЛЕ КУ

202 программ, завершающихся присвоением профессиональной сертификации

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

3 высший менеджмент 7 средний менеджмент 10 линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения



ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- требования рынка
- изменения в бизнес-процессах и технологиях
- разработка и вывод на рынок новых продуктов
- эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании
- изменения внешней среды

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. 60%

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

129 Программ для внешних клиентов (2022 г.) 36 520 чел. 0% Доля доходов от внешних клиентов в годовом бюджете доходов КУ

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Собственный кампус

10 700 м²

Аудиторный фонд

2 365 м²

Платформы для онлайн-обучения

webinar.ru, IVA, iMind, SkillBox, SkillFactory, GeekBrains, Универсариум, Udacity, Uniweb, Khan Academy, Лекториум, Открытое образование, Нетология



Используемая LMS Кастомизированная серверная LMS с закрытым кодом

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2018 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент доля — 100%

средний менеджмент доля — 75%

Академия/Школа внутренних тренеров:

с 2018 г.

22 внутренних тренера (2022 г.)

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «ВОЛГА-ДНЕПР»



volga-dnepr.com | univer-vd.com

Год создания: **2021** | Место регистрации: **Ульяновск** | Организационно-правовая форма: **Подразделение материнской компании, дочернее общество** | Годовой бюджет: **Не разглашается**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **Не разглашается** | Число работников: **3 тыс. чел.** | **126** -е место в рейтинге Эксперт 400

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Управление знаниями

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2001

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Высший менеджмент
- Средний менеджмент
- Линейный менеджмент
- Все сотрудники компании
- Иное

4 ТЫС.
ЧЕЛ.

8 часов обучения
в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2020 год



Премия за достижения в области развития корпоративной культуры и мотивации сотрудников «Хрустальная пирамида». Гран-при в номинации «Лучшая программа поддержки сотрудников в период кризиса»

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. **100%** обучающих мероприятий направлено на решение бизнес-задач, проектов, стратегии
2. **90%** обучения построено на материалах центра знаний корпоративного университета
3. **Обучение «70-20-10»**, где **70%** — обучение на рабочем месте, **20%** — самообучение, **10%** — в рамках школ

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1 Интерактивный онлайн-курс по авиационному английскому языку

2 Онлайн-тренажер по фразеологии и радиообмену на английском языке

3 Серия онлайн-курсов по перевозке опасных грузов и пожарной безопасности

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

ИСАЙКИНА ГАЛИНА ВАСИЛЬЕВНА

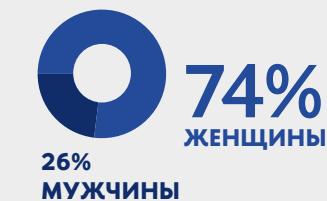
Директор по корпоративному образованию /
Руководитель корпоративного университета

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

**ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПО ТЕМАТИКАМ / ТИПАМ ПРОГРАММ**

25 ШТАТНЫХ
СОТРУДНИКОВ

43 года
Средний возраст



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ председателю правления / генеральному директору/ первому вице-президенту

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. **Создание** единых онлайн-площадок обучения для всех категорий персонала
2. **Использование** единой информационной системы знаний для обучения персонала, обмена и использования знаний

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Правление / Наблюдательный совет

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

до 2025 г.

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2001 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент **44** чел., доля — 100%
средний менеджмент **75** чел., доля — 100%

176 часов
преподавания на
руководителя
в год

Академия/Школа
внутренних тренеров:

с 2001 г.

189 внутренних
тренеров (2022 г.)

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

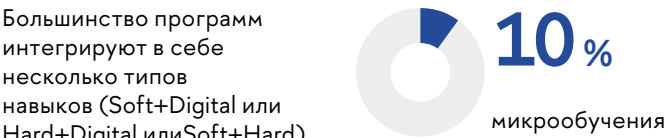
ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? **ДА**

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
- Интервью с топ-менеджментом
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов

- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — **10**
- Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — **309**
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — **41**
- Иные образовательные решения — **12**

Большинство программ интегрируют в себе несколько типов навыков (Soft+Digital или Hard+Digital илиSoft+Hard).



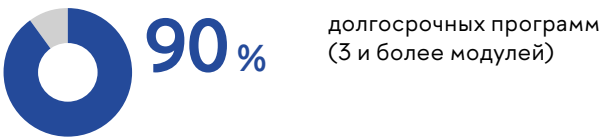
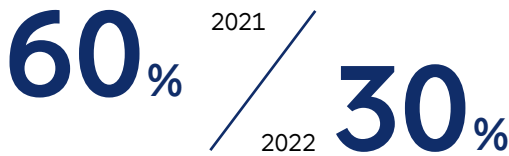
333 ПРОГРАММЫ В ПОРТФЕЛЕ КУ

319 программ, завершающихся присвоением профессиональной сертификации

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

2 высший менеджмент 2 средний менеджмент 1 линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения



0,6 Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-модели компании
- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. **10%**

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

1. Московский авиационный институт
2. Ульяновский государственный университет
3. Ульяновский государственный педагогический университет

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

312 Программ для внешних клиентов (2022 г.) 1 045 чел. прошли обучение в КУ

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Аудиторный фонд

967 м²



Собственные студии для производства медиаконтента



Используемая LMS собственной разработки



Год создания: **2013** | Место регистрации: **Москва** | Организационно-правовая форма: **Структурное подразделение Департамента HR** | Годовой бюджет: **Не разглашается**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **Не разглашается** | Число работников: **6 500 чел.** | **227** -е место в рейтинге Эксперт 400

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Подготовка дополнительного кадрового резерва
- Карьерное развитие

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

НЕТ

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Высший менеджмент
- Средний менеджмент
- Линейный менеджмент
- Все сотрудники компании
- Сотрудники организаций-партнеров
- Агенты

11 тыс. чел. | **38** часов обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ
ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2021 год | Премия «Хрустальная пирамида». Гран-при в номинации «Лучший проект по развитию человеческого капитала»



ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Внедрение новых форматов обучения (на основании исследования трендов в корпоративном обучении)
2. Открытие базовой кафедры в РАНХиГС «Управление инновациями и цифровой трансформацией» (на основании исследования образовательных программ по цифровой трансформации)

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Выполнение учебных планов
2. Реализация стратегических проектов
3. CSI

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

АНАПОЛЬСКИЙ АЛЕКСАНДР СЕРГЕЕВИЧ
Руководитель ВСК университета

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ПО ФУНКЦИОНАЛЬНОМУ ПРИЗНАКУ

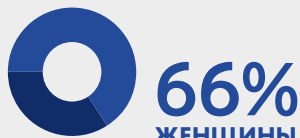
(управление бизнес-тренеров, управление образовательных проектов, управление электронного обучения, направление оценки и кадрового резерва, направление методологии, направление карьерного развития)

24 ШТАТНЫХ СОТРУДНИКА

32 года
Средний возраст



С опытом работы в КУ других компаний



34% МУЖЧИНЫ

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Дизайн и проведение сессий по разработке новых продуктов совместно с партнерами компании. За 2020–2022 гг. проведено более 15 таких сессий, в результате которых на рынок выводятся новые продукты или модернизируются существующие.
2. Содействие во внедрении методологии SAFe (Scaled Agile Framework) для реализации стратегических проектов компании. КУ разработал модель компетенций для различных ролей в гибких командах и реализовал проект по оценке кандидатов в команды. Организовано многоуровневое обучение для развития компетенций членов команд, в том числе сформированы внутренние программы развития и адаптации новых сотрудников стратегических поездов (в настоящее время работает 11 стратегических поездов, объединяющих более 70 agile-команд).

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Не имеется

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

раздел HR-стратегии компании на 3 года

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

Руководитель направления карьерного развития: создание системы карьерных треков для всех должностей в компании; построение и совершенствование процессов управления карьерой; обучение руководителей и сотрудников процессам и правилам карьерного развития

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

НЕТ

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1 Создание модульных программ (короткие модули разных форматов)

2 Широкое использование бизнес-симуляций

3 Использование обучающих анимационных роликов в качестве самостоятельных учебных форматов

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? **ДА**

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
- Интервью с топ-менеджментом
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов

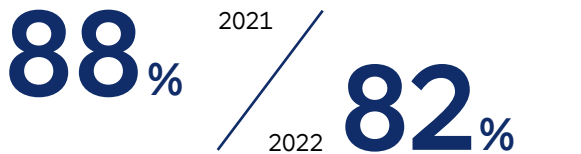
- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — **1**
- Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — **1**
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — **253**
- Иные образовательные решения — **68**



УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:



Доля онлайн-обучения



ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-модели компании
- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании
- Изменение форматов обучения
- Иное

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2018 г.

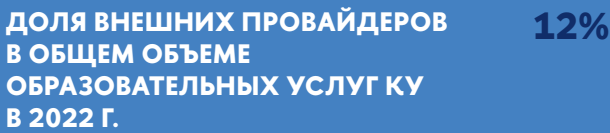
Ежегодно преподают в КУ:



ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

1. РАНХиГС
2. Московская школа управления «СКОЛКОВО»
3. Томский государственный университет



ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ



ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Аудиторный фонд

150 м²

Платформы для онлайн-обучения

WebTutor, Zoom, Webinar.ru, Canvas



Используемая LMS WebTutor

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ВЦИОМ



Год создания: 2019	Место регистрации: Москва	Организационно-правовая форма: Внутреннее структурное подразделение вне Департамента HR	Годовой бюджет: 2 млн руб
------------------------------	-------------------------------------	---	-------------------------------------

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: 488 млн руб	Число работников: 59 чел.
---------------------------------------	-------------------------------------

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

Образование

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

НЕТ

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Все сотрудники компании
- Сотрудники Фонда содействия изучению общественного мнения «ВЦИОМ»

179 чел. **4** часа обучения в среднем (2022 г.)

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Реализация ключевых программ обучения
2. Внедрение системы наставничества
3. Доля успешно реализованных ИПР

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

ВЯДРО МИХАИЛ АЛЕКСАНДРОВИЧ

Заместитель руководителя департамента по корпоративному обучению и развитию, руководитель корпоративного университета

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2 ШТАТНЫХ СОТРУДНИКА

31,5 лет
Средний возраст



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Не имеется

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Проведение стратегических сессий для обсуждения стратегических задач, потенциальных рисков
2. Проведение тренинга по agile для команд разработчиков
3. Тренинг по программированию в профильном ПО для ускорения решаемых задач (SPSS)

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ
ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ
ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
РЕШЕНИЙ?

ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов

7 профессиональных (hard)
9 социальных (soft)



100%

программ по заказу топ-менеджмента



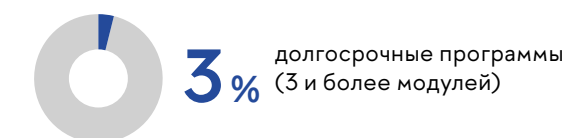
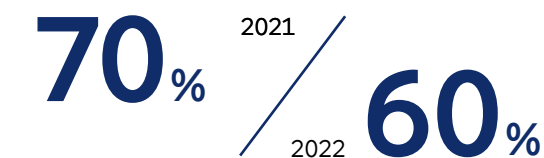
11 ПРОГРАММ
В ПОРТФЕЛЕ КУ

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

3 высший менеджмент

3 средний менеджмент

Доля онлайн-обучения



0,6 Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- требования рынка
- эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ
(2020–2022 ГГ.)

- 1

Проблематизация обучения — переход от обучения «по теме» к обучению прикладным знаниям и умениям
- 2

Привлечение методистов для разработки курсов

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ»

Ежегодно преподают в КУ:

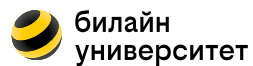
- высший менеджмент

3 чел., доля — 50%
- средний менеджмент

2 чел., доля — 18%
- 6 часов

преподавания на руководителя в год

БИЛАЙН УНИВЕРСИТЕТ (ВЫМПЕЛКОМ)



education.beeline.ru



Год создания: **1999** | Место регистрации: **Москва** | Организационно-правовая форма: **Структурное подразделение Департамента HR** | Годовой бюджет: **Не разглашается**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **332 000 млн руб** | Число работников: **30 тыс. чел.** | **62**-е место в рейтинге Эксперт 400

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

НЕТ

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

Все сотрудники компании (за исключением сотрудников массовых функций: розница, колл-центры)

18 ТЫС.
ЧЕЛ.

46 часов обучения
в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2021 год  EMPLOYEE WELLBEING AWARDS. «Лучшая программа по карьерному благополучию», I место

2022 год  XXII Саммит HR-директоров России и СНГ, «Хрустальная пирамида», II место в номинации «Корпоративный Университет года»

2023 год  «Коучинг в организациях», победители в номинации «Модель применения коучинга в организации»

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Обучение как продукт. Переход на продуктово-сервисную модель
2. Формирование стратегического пула талантов. Подбор, адаптация, обучение, продвижение, удержание. Ключевые роли — с преемниками. У талантов — планы индивидуального развития, в том числе карьерного
3. «Играем на свои». Формирование управленческой/лидерской культуры персональной ответственности

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Исследование о дистанционном обучении сотрудников, ЦА: сотрудники компании
2. Исследование пользовательского опыта сотрудников при взаимодействии с корпоративным университетом, ЦА: сотрудники компании
3. Тестирование гипотезы о софинансировании, ЦА: сотрудники, прошедшие обучение

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

УЙХАЗИ ЕВГЕНИЙ АНАТОЛЬЕВИЧ

Директор по управлению талантами и развитию персонала

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ,
ПО ТЕМАТИКАМ / ТИПАМ ПРОГРАММ

52 ШТАТНЫХ
СОТРУДНИКА

35 ЛЕТ
Средний возраст



С опытом работы
в КУ других компаний



30% МУЖЧИНЫ

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (таршему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Участие в венчурной сделке по приобретению миноритарной доли L&DTech-компании.
2. Запуск школы «Дизайн Мышления», в рамках которой разрабатывались новые для компании продукты
3. Discovery Heroes — booster для продуктовых команд

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Не имеется

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

раздел HR-стратегии компании на год

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

- Специалист по адаптации сотрудников: выстраивание системы адаптации для новых сотрудников
- Предиктивный аналитик: формирование панели ключевых показателей КУ
- Отдел обучения сотрудников Блока развития корпоративного бизнеса: обучение и развитие сотрудников Блока B2B, адаптация сотрудников Блока B2B
- Диджитал-методолог
- Продюсер электронных курсов
- Оператор-постановщик, режиссер

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

НЕТ

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1 Быстрое создание обучающего видеоконтента при помощи собственного видеопродакшена и студии, UGC

2 Отработка командного кросс-функционального взаимодействия через формат «театральной психодрамы»

3 Формат обучающего криза по освоению сложносоставных продуктов

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
 - Интервью с топ-менеджментом
 - Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
 - Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
 - Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
 - Обратная связь внешних и внутренних клиентов
 - Опрос вовлеченности
 - Ежегодная оценка по компетенциям
-
- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — 2
 - Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — 19
 - Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — 480
 - Иные образовательные решения — 1379



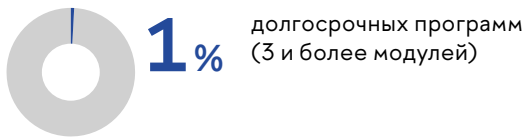
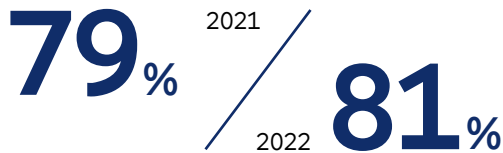
1 880 ПРОГРАММ В ПОРТФЕЛЕ КУ

22 программы, завершающиеся присвоением профессиональной сертификации

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

1 высший менеджмент 1 средний менеджмент 1 линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения



0,19 Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании
- Обновление модели компетенций

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 1999 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент 23 чел., доля — 0,1%
средний менеджмент 186 чел., доля — 0,6%

150 часов преподавания на руководителя в год

Академия/Школа внутренних тренеров: с 2023 г. 53 внутренних тренера (2022 г.)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. 70%

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

1 190 чел. прошли обучение в КУ 1% Доля доходов от внешних клиентов в годовом бюджете доходов КУ

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Собственный кампус

450 м²

Аудиторный фонд

300 м²

Платформы для онлайн-обучения

Zoom, WebTutor, YouTube, Coursera, Skill Cup, три библиотеки (МиФ, Альпина, Периодика), HBR, Telegram

Аудитории для гибридного обучения

Собственные студии для производства медиаконтента

Используемая LMS Кастомизированный WebTutor

ГАЗПРОМ КОРПОРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ



institute.gazprom.ru



Год создания: **1995** | Место регистрации: **Санкт-Петербург** | Организационно-правовая форма: **Корпоративная образовательная организация (ЧОУ ДПО)** | Годовой бюджет: **449 млн руб**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **Не разглашается** | Число работников: **492 тыс. чел.** | **1**-е место в рейтинге Эксперт 400

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Издательская деятельность

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

1995

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Высший менеджмент
- Средний менеджмент
- Линейный менеджмент
- Специалисты

241 ТЫС. ЧЕЛ. | **40** часов обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

Многokратный лауреат отраслевых конкурсов в 2020–2022 гг.

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

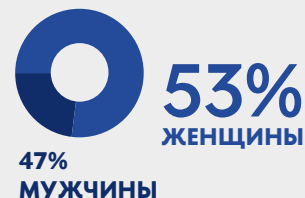
ПЕЧЕНКИН АЛЕКСАНДР ЕВГЕНЬЕВИЧ
Директор

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

62 ШТАТНЫХ СОТРУДНИКА

45 ЛЕТ
Средний возраст



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ начальнику департамента, координирующего деятельность по управлению персоналом

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Реализация программы МВА Газпром «Управление программами и проектами инновационного развития в энергетическом бизнесе»
2. Реализация обучения в целях поддержки Стратегии цифровой трансформации ПАО «Газпром»

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Ученый / Академический совет
- Общее собрание работников КУ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Имеется

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

НЕТ

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ?

ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
 - Интервью с топ-менеджментом
 - Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
 - Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
 - Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
 - Обратная связь внешних и внутренних клиентов
- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — **13**
 - Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — **616**
 - Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — **146**

100%

программ по заказу топ-менеджмента



30%

новых программ/образовательных решений в портфеле 2023 г.

775 ПРОГРАММЫ В ПОРТФЕЛЕ КУ

629 программ, завершающихся присвоением профессиональной сертификации

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

6 высший менеджмент | **9** средний менеджмент | **11** линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения

70% 2021 | **56%** 2022

0,3 Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1

Обучение в области цифровой трансформации

2

Внедрение гибридной формы организации обучения

3

Реализация образовательных программ в сетевой форме с опорными вузами и вузами-партнерами ПАО «Газпром»

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ»

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент

10 чел., доля — 2%

средний менеджмент

23 чел., доля — 5%

200 часов

преподавания на руководителя в год

Академия/Школа внутренних тренеров:

с 2019 г.

6 внутренних тренеров (2022 г.)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

- 1. СПбПУ «Политех»
- 2. ИДПО «ВЭШ» СПбГЭУ
- 3. СПбГЭТУ «ЛЭТИ»

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г.

6%

ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ «ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:

- 1. СПбПУ «Политех»
- 2. НИУ ВШЭ
- 3. СПбГЭТУ «ЛЭТИ»
- 4. Горный университет
- 5. РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина
- 6. АНО ВПО «Университет Иннополис»

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

10 Программ для внешних клиентов (2022 г.)

204 чел. прошли обучение в КУ

2,6% Доля доходов от внешних клиентов в годовом бюджете доходов КУ

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Аудиторный фонд

1242,6 м²

Собственные студии для производства медиаконтента

Аудитории для гибридного обучения

Используемая LMS

Собственная разработка на заказ

110 | HSE.RU

HSE.RU | 111

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»



КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

gazprom-neft.ru



Год создания: **2016** | Место регистрации: **Санкт-Петербург** | Организационно-правовая форма: **Структурное подразделение Департамента HR** | Годовой бюджет: **1 378 млн руб**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **Не разглашается** | Число работников: **78,4 тыс. чел.** | **1**-е место в рейтинге Эксперт 400 (в составе группы «Газпром»)

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Координация взаимодействия компании с вузами, ссузами и общеобразовательными учреждениями
- Бюджетирование системы обучения в компании
- Разработка образовательных программ
- Разработка профессиональных стандартов
- Разработка нормативных документов, определяющих процессы обучения в Компании
- Организация внутреннего тренерства и наставничества
- Обучение сотрудников подрядных организаций
- Организация конференций, форумов, слетов, школ,
- Организация деятельности ассоциаций (например, «Альянс в сфере искусственного интеллекта», L&D Академия)
- Проведение исследований

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

ДА

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Все сотрудники компании
- Сотрудники подрядных и партнерских организаций

100 ТЫС. ЧЕЛ. | **58** часов обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2021 год | «Хрустальная пирамида», лауреат в номинации «Корпоративный университет года»

2021 год | Сертификация Корпоративного университета Всемирным советом корпоративных университетов GlobalCCU

2022 год | «Создавая будущее», проекты «Командный триатлон» («серебро» в номинации «Команда лидеров») и «VR-арена» («золото» в номинации «Цифровая трансформация»)

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

- Повышение уровня профессионально-технических компетенций
- Реализация программ комплексного развития потенциала человека
- Тиражирование методики оценки эффективности обучения на весь периметр компании

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Возможности использования ИИ в рамках основных HR-процессов: обучение и развитие сотрудников
- Организация внедрения и управления системой адаптивного обучения

- Разработка образовательных технологий, инструментов и программ по наиболее перспективным направлениям развития нефтеперерабатывающей промышленности
- Опытно-промышленные испытания технологии транскраниальной нейростимуляции
- Создание рейтинга вузов по качеству подготовки специалистов в сфере ИИ
- Создание методики оценки качества подготовки выпускников вузов
- Разработка профессионального стандарта по профессии «Работник авиатопливообеспечения»

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ председателю правления / генеральному директору/ первому вице-президенту

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

- Цикл программ «Диалоги мыслителей» — развитие визионерского мышления руководителей компании и внедрение визионерской модели управления
- Проект «Фабрика потенциала» — формирование у сотрудников навыков поиска потенциала для улучшений производственных процессов и внедрения этих улучшений на предприятиях

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Правление / Наблюдательный совет

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Стратегия и план развития до 2030 г.

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

- Трекер образовательных программ — способствует освоению и внедрению новых знаний и навыков в рабочую практику
- Фасилитатор — создает эффективную диалоговую среду для командного обсуждения и принятия решений
- Наставник — помогает сотрудникам в освоении профессиональных навыков

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

ДЕМЕНТЬЕВ ИЛЬЯ АЛЕКСАНДРОВИЧ
Ректор

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

29 ШТАТНЫХ
СОТРУДНИКОВ

(плюс функциональные подчиненные в структурных подразделениях и дочерних обществах)

35 ЛЕТ

Средний возраст



40%

С опытом работы
в КУ других компаний



70%

30% МУЖЧИНЫ

- Ментор — повышает личностную и профессиональную готовность к росту в компании
- Коуч — способствует развитию осознанности в отношении целей и наилучших способов их достижения
- Модератор профессионального сообщества — поддерживает активное взаиморазвитие и обмен лучшими практиками в среде профессионалов
- Куратор исследовательских проектов — контролирует и координирует проведение исследовательских проектов
- Цифровой тренер — обучает сотрудников (в том числе тренеров) использованию цифровых инструментов
- Тренер-транслятор — передает знания, формирует умения и установки у учащихся через разработанные другими образовательные программы.
- Тренер-разработчик — проводит обучающие мероприятия и разрабатывает образовательные программы.
- Тренер-наставник — имеет успешный опыт проведения и/или разработки образовательных программ. Оказывает помощь начинающим тренерам-трансляторам и тренерам-разработчикам в освоении новой для них роли, в том числе обучает кандидатов на роль «тренер-транслятор».

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1

Индивидуальные треки развития руководителей - кастомизация всех образовательных решений под заказчика

2

Переход на электронную систему планирования обучения

3

Новые метрики оценки эффективности корпоративного обучения

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ?

ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
- Интервью с топ-менеджментом
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов

- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — **150**
- Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — **250**
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — **550**
- Иные образовательные решения — **50**

Большинство программ интегрируют в себе несколько типов навыков (Soft+Digital или Hard+Digital или Soft+Hard).

20%

микрообучения

95%

программ по заказу топ-менеджмента

30%

новых программ/образовательных решений в портфеле 2023 г.

БОЛЕЕ

1000

ПРОГРАММ В ПОРТФЕЛЕ КУ

400

программ, завершающихся присвоением профессиональной сертификации

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

50

высший менеджмент

150

средний менеджмент

250

линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения

95%

2021

70%

2022

10%

долгосрочных программ (3 и более модулей)

0,7

Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-модели компании
- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2016 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент

50

чел., доля — 50%

средний менеджмент

1400

чел., доля — 14%

130 часов

преподавания на руководителя в год

Академия/Школа внутренних тренеров:

с 2016 г.

1490

внутренних тренеров (2022 г.)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ

по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

1.

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

2.

Уфимский государственный нефтяной технический университет

3.

Научно-технологический университет «Сириус»

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г.

18%

ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ «ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:

1.

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

2.

Национальный исследовательский Томский политехнический университет

3.

Новосибирский национальный исследовательский государственный университет

4.

Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики

5.

Университет Иннополис

6.

Уфимский государственный нефтяной технический университет

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

3

Программы для внешних клиентов (2022 г.)

700

чел. прошли обучение в КУ

1%

Доля доходов от внешних клиентов в годовом бюджете доходов КУ

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Аудиторный фонд

5 800 м²

Платформы для онлайн-обучения

Web Tutor, Webinar.ru, Training space, TR Learning, Skype for Business, Quiz Lab

Собственные студии для производства медиаконтента

Используемая LMS Web Tutor

Аудитории для гибридного обучения

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ГИДРОЭНЕРГЕТИКИ ПАО «РУСГИДРО»



korung.rushydro.ru



Год создания: 2007	Место регистрации: Москва	Организационно-правовая форма: Филиал Публичного акционерного общества	Годовой бюджет: 304 млн руб
------------------------------	-------------------------------------	--	---------------------------------------

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: 468 481 млн руб	Число работников: 67 625 чел.
---	---

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Профессионализация
- Проведение соревнований и конкурсов профессионального мастерства
- Разработка профессиональных стандартов
- Работа с молодыми специалистами
- Социально-профессиональная адаптация воспитанников детских домов
- Организация корпоративных спортивных мероприятий

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2007

аккредитация на оказание услуг в области охраны труда:
с 2022 г.

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

Все сотрудники компании

67 625 чел. **12,6** часа обучения
в среднем
(2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2020 год	InterComm, I-е место в номинации «Точка роста» среди проектов в области обучения персонала
----------	--

2022 год	Всероссийский конкурс Graduate Awards, I место в номинации «Вклад в будущее»
----------	--

2022 год	Национальная премия «Молодой специалист года», I место в номинации «Лучшее молодежное профессиональное сообщество»
----------	--

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Доля обученных КУ работников компании в общем количестве обученных работников компании
2. Затраты на обучение одного работника компании в КУ
3. Качество проведения мероприятий КУ

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

ЗАВРАЖНЫЙ ДМИТРИЙ ВАЛЕРЬЕВИЧ
Директор

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

50 ШТАТНЫХ
СОТРУДНИКОВ



С опытом работы
в КУ других компаний

42 года
Средний возраст



83% ЖЕНЩИНЫ
17% МУЖЧИНЫ

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

КУ ежегодно проводит среди работников компании Инженерный кейс-чемпионат по инновациям и рационализации «РАЦЭНЕРДЖИ», решения победителей учитываются при формировании программы НИОКР Группы «РусГидро»

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Не имеется

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

раздел HR-стратегии компании до 2035 г.

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

Подготовка проекта по централизации функции обучения на Дальнем Востоке, в том числе в рамках реализации стратегии строительства новых объектов в регионе

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1 Микрообучение в формате образовательного марафона

2 Использование VR и AR-технологий

3 Геймификация в обучении

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? **ДА**

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
- Интервью с топ-менеджментом
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов

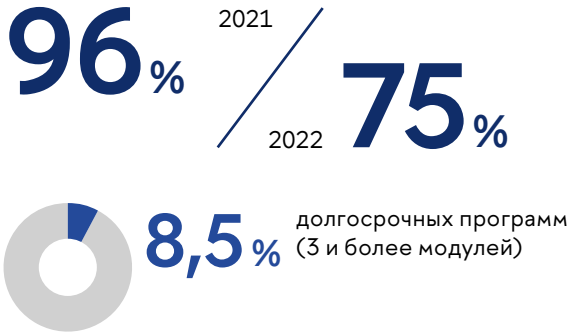
- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — **10**
- Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — **40**
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — **105** (онлайн-курсы) + **31** программа тренажерной подготовки, включая VR
- Иные образовательные решения — **37**



УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:



Доля онлайн-обучения



ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-модели компании
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

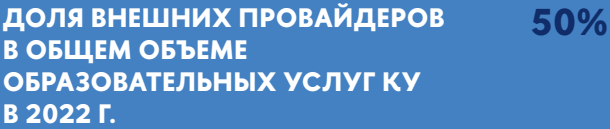
СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2007 г.



ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

1. НИУ МЭИ
2. НИУ ВШЭ
3. ДВФУ



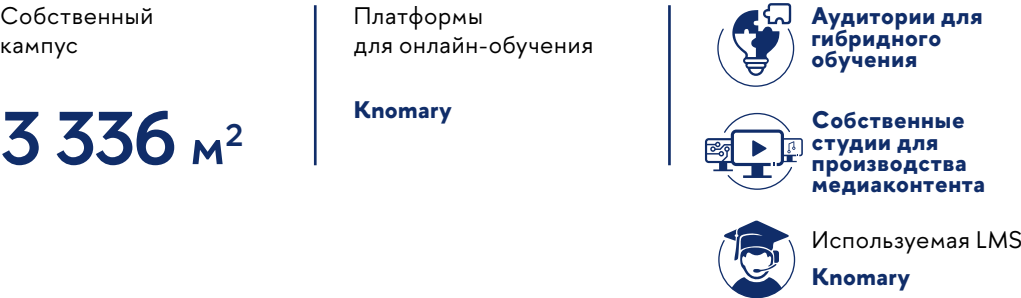
ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ «ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:

1. НИУ МЭИ
2. НИУ ВШЭ
3. ДВФУ

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ



ИНФРАСТРУКТУРА КУ



КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИЛИМ



ilimgroup.ru



Год создания: 2012	Место регистрации: Санкт-Петербург	Организационно-правовая форма: Структурное подразделение департамента HR	Годовой бюджет: 248 млн руб
------------------------------	--	--	---------------------------------------

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: 180 млрд руб	Число работников: 17 тыс. чел.	117 -е место в рейтинге Эксперт 400
--	--	--

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Оценка персонала
- Образование: производственное, лидерское, управленческое обучение, обучение бизнес-навыкам по корпоративной модели компетенций;
- Работа с молодыми специалистами, разработка индивидуальных планов развития, кадровый резерв
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Бюджетирование системы обучения в компании
- Разработка нормативных документов, определяющих процессы обучения в компании
- Организация внутреннего консультирования, наставничество, менторинг
- Организация конференций, вебинаров и мастер-классов

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2020

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Высший менеджмент
- Средний менеджмент
- Линейный менеджмент
- Все сотрудники компании

17 ТЫС. ЧЕЛ. **114,5** часа обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2021 год WOW! HR



2021 год Премия Part Award, лауреат в категории «Маркетинговая упаковка»



2022 год Премия Part Award, лучший производитель в категории «POS-материалы»



ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Количество часов обучения одного сотрудника
2. Охват обучения
3. Затраты на обучение одного сотрудника

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Исследование вовлеченности
2. Оценка кросс-функционального взаимодействия
3. Исследование ценностных ориентаций сотрудников с разным должностным статусом

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

ТОМИЛОВА СВЕТАНА АЛЕКСАНДРОВНА

Директор по управлению талантами

ПАРИНОВА АННА ИВАНОВНА

Руководитель Корпоративного университета

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

СМЕШАННЫЙ (ПО ФАКУЛЬТЕТАМ)

23 ШТАТНЫХ СОТРУДНИКА



С опытом работы в КУ других компаний

35 ЛЕТ
Средний возраст



91% ЖЕНЩИНЫ
9% МУЖЧИНЫ

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Внедрение автоматизированного процесса сертификации производственного персонала по профессиям технологов и слесарей-ремонтников.
2. Программа цифровой лаборатории, направленная на развитие digital-навыков у сотрудников компании.

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Не имеется

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

раздел HR-стратегии компании 2022-2026

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

Центр профессиональных компетенций

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

НЕТ

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1

Проект «Мастерские по развитию навыков сотрудников в смешанном формате» Blended learning

2

Автоматизация карьерных треков на портале WebTutor

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? **НЕТ**

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
- Интервью с топ-менеджментом
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов



УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:



ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

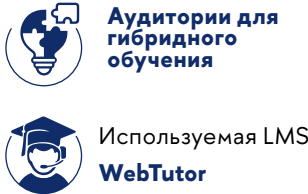
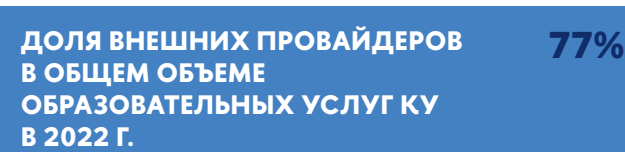
- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ
по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

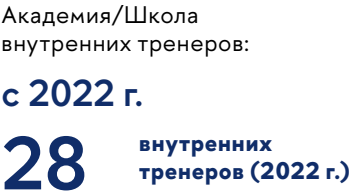
1. НИУ ВШЭ
2. САФУ
3. СибГУ

ИНФРАСТРУКТУРА КУ



СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2021 г.

Ежегодно преподают в КУ:



КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ГРУППЫ «ИНТЕР РАО»



ИНТЕР РАО
КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

interrao.ru



Год создания:
2021

Место регистрации:
Москва

Организационно-правовая форма:
Дочернее общество

Годовой бюджет:
не разглашается

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

18 -е место в рейтинге Эксперт 400

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

НЕТ

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Высший менеджмент
- Средний менеджмент
- Линейный менеджмент
- Все сотрудники компании

28 тыс.
чел.

35 часов обучения
в среднем (2022 г.)

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Средняя стоимость человеко-курса
2. Охват работников обучением в КУ
3. Доля обучения в КУ от общего объема обучения

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

СОН ТАТЬЯНА ХАРЛАМОВНА
Директор

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

**ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПО ТЕМАТИКАМ / ТИПАМ ПРОГРАММ**

17 штатных
сотрудников

35 лет
Средний возраст



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Правление / Наблюдательный совет
- Общее собрание работников КУ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

на 5 лет

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией
КУ молодой, роли в его структуре формируются сразу
исходя из стратегии

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1 Внедрение «пути
обучения», который
определяется в
соответствии с ролью

2 Внедрение полевого обучения (по
итогам пройденного основного
обучения руководители
осуществляют закрепляющее
наставничество на местах)

3 Запуск внутренних
профессиональных
сообществ (например,
внутренних тренеров)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

**ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ
ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ**
по числу/значимости образовательных программ
(2022–2023 гг.)

Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ
В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ
В 2022 Г. **20%**

**ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ
«ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ
ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:**

Уфимский государственный авиационный технический
университет

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

18 Программ для внешних
клиентов (2022 г.)

3,8% Доля доходов от внешних
клиентов в годовом бюджете
доходов КУ

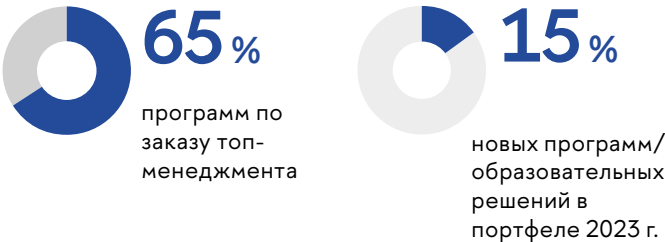
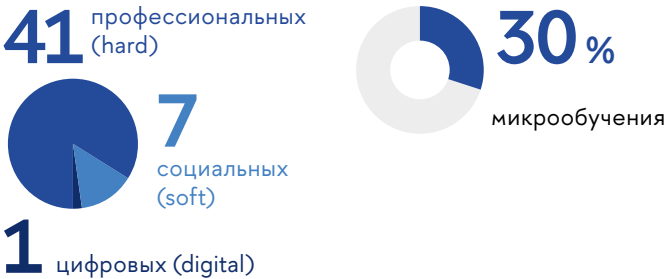
ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
- Интервью с топ-менеджментом
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов

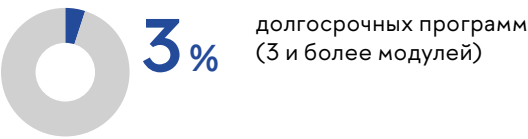
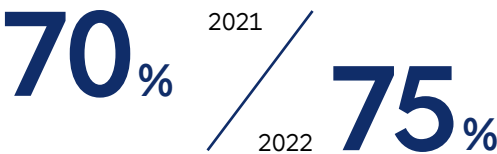
- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — 1
- Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — 2
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — 44
- Иные образовательные решения — 2



УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:



Доля онлайн-обучения

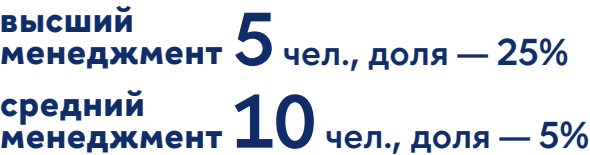


ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2021 г.

Ежегодно преподают в КУ:



16 часов

преподавания на руководителя в год

Академия/Школа внутренних тренеров:

с 2022 г.

15 внутренних тренеров (2022 г.)

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Аудиторный фонд

160 м²



Используемая LMS Ispring

БИЗНЕС-АКАДЕМИЯ «КЕНГУРУ»



Год создания: **2014** | Место регистрации: **Иваново** | Организационно-правовая форма: **Самостоятельное подразделение вне департамента HR** | Годовой бюджет: **Не разглашается**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **30 млн руб** | Число работников: **50 чел.**

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Издательская деятельность
- Повышение капитализации руководителей
- Разработка, внедрение и развитие образовательных программ
- Разработка профстандартов и нормативных документов
- Организация и проведение конференций с внешними партнерами

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2015–2019 гг., с 2023 г. (в стадии оформления)

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Высший менеджмент
- Средний менеджмент
- Линейный менеджмент
- Все сотрудники компании
- Сотрудники компаний-партнеров
- Внешняя аудитория

1,5 тыс. чел. | **12** часов обучения в среднем (2022 г.)

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Количество реализованных программ обучения
2. Академическое руководство программы магистратуры в ФГБОУ ВО ИвГУ
3. Количество проведенных мероприятий, имеющих статус «региональный»

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Анкетирование слушателей по оценке качества обучения по основным и дополнительным образовательным программам
2. Сбор обратной связи по корпоративным обучающим мероприятиям

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

ФУТЕРМАН НАТАЛЬЯ АНАТОЛЬЕВНА
Руководитель Бизнес-академии

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

СМЕШАННЫЙ



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ председателю правления / генеральному директору/ первому вице-президенту

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Проведение собраний и стратегических сессий в Big Blue Button
2. Организация дистанционных методов работы с корпоративными документами в Google Doc, Google Forms

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Правление / Наблюдательный совет
- Ученый / Академический совет
- Общее собрание работников КУ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

План развития КУ + Образовательная стратегия КУ на 3 года

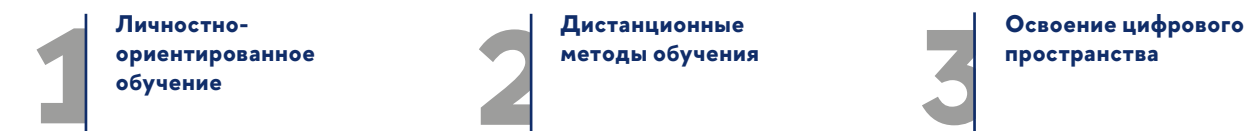
Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

Контент-менеджер: управление контентом в интернет-пространстве, продвижение образовательных программ с целью формирования долгосрочной лояльности к HR-бренду компании

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)



ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
 - Интервью с топ-менеджментом
 - Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
 - Обратная связь внешних и внутренних клиентов
-
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — 10
 - Иные образовательные решения — 28

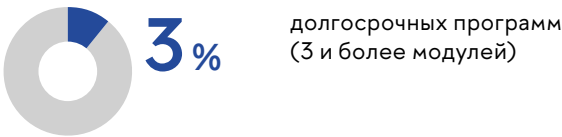
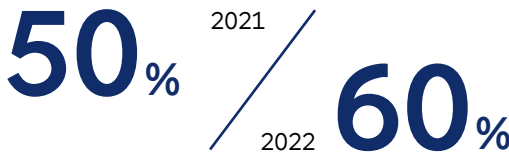


38 ПРОГРАММ В ПОРТФЕЛЕ КУ

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

2 высший менеджмент 1 средний менеджмент 1 линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения



0,5 Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-модели компании
- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. 25%

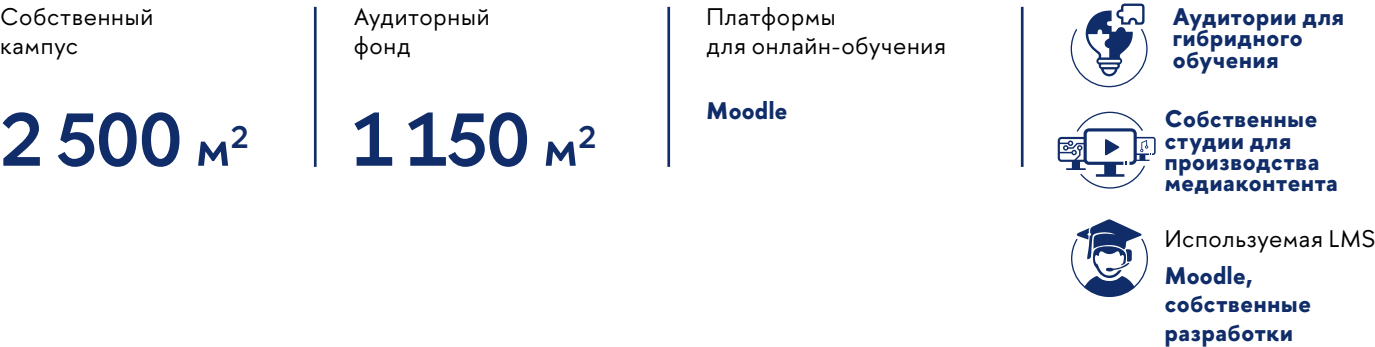
ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

- ФГБОУ ВО ИвГУ
- Корпоративный университет Сбербанка
- ФГБОУ ВО ИГЭУ

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

1 Программа для внешних клиентов (2022 г.) 20 чел. прошли обучение в КУ 7% Доля доходов от внешних клиентов в годовом бюджете доходов КУ

ИНФРАСТРУКТУРА КУ



СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2014 г.

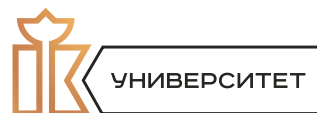
Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент 21 чел., доля — 100% средний менеджмент 95 чел., доля — 90%

12 часов преподавания на руководителя в год

Академия/Школа внутренних тренеров: с 2014 г. 2 внутренних тренера (2022 г.)

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ОАО «КРАСЦВЕТМЕТ»



krastsvetmet.ru



Год создания: **2017** | Место регистрации: **Красноярск** | Организационно-правовая форма: **Структурное подразделение Департамента HR** | Годовой бюджет: **54 млн руб**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **72 483 млн руб** | Число работников: **2 823 чел.** | **276** -е место в рейтинге Эксперт 400

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Администрирование обучения по рабочим профессиям

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

с 2012 г.

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Средний менеджмент
- Линейный менеджмент
- Все сотрудники компании

2 889 чел.

9 часов обучения
в среднем (2022 г.)

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Обучение руководителей среднего и линейного менеджмента
2. Развитие форматов обязательного обучения по ОТ
3. Развитие программ обучения по профессии, работа с наставниками

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

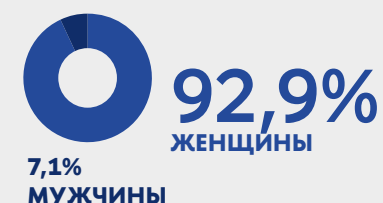
КОВАЛЕВА ОКСАНА ВЛАДИМИРОВНА
Руководитель корпоративного университета

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

14 ШТАТНЫХ
СОТРУДНИКОВ

38 ЛЕТ
Средний возраст



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Не имеется

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Не имеется

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

НЕТ

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Организация в компании Центра развития практических навыков для производственного персонала (рабочие) для отработки практических навыков оказания первой помощи, применения СИЗ, пожаротушения, обучения безопасным методам работы
2. Разработка новых программ обучения для РСС согласно требованиям законодательства (Новый порядок обучения 2464), переработка и индивидуализация контента в соответствии с программами и матрицей должностей. Акцент на осознанную безопасность, ответственность, риск-ориентированное мышление. Форматы обучения (тренинги, видеолекции, перевернутый класс) доказали эффективность методов обучения. Вовлеченность персонала в вопросы охраны труда за год увеличилась на 20%
3. Формирование системы обучения: программа, контент в различных форматах, ведение тренингов для офисных сотрудников. Создание интерактивного курса для офисных сотрудников как альтернативы первичным и повторным инструктажам с целью ознакомления с основными рисками в офисе, который проходят все сотрудники офиса на входе в компанию (при трудоустройстве). Повысили уровень культуры безопасности, количество травм с сотрудниками офиса за последние 2 года снижено до нулевого. Акцент на осознанное отношение к безопасности и эргономические риски

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020-2022 ГГ.)

1 Реализация
практикоориентированного
обучения рабочих по ОТ

2 Разработка программ обучения
сотрудников офиса программам
по охране труда

3 Внедрение методологии
перевернутого класса в
тренинги по социальным
(soft) компетенциям

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» — НЕТ

Ежегодно преподают в КУ:

высший
менеджмент **2** чел., доля — 13%

средний
менеджмент **58** чел., доля — 23%

1,5 часа
преподавания на
руководителя
в год

Академия/Школа
внутренних тренеров:

с 2018 г.

109 внутренних
тренеров (2022 г.)

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? **ДА**

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Интервью с топ-менеджментом
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов

- Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — **55**
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — **47**
- Иные образовательные решения — **92**



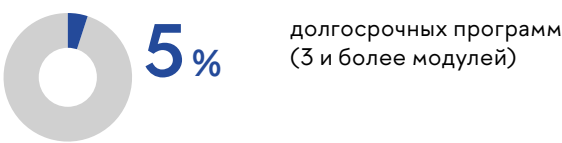
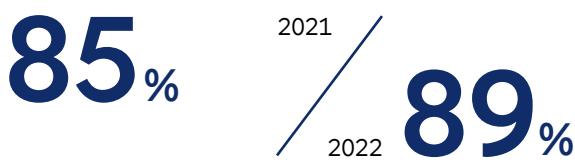
197 ПРОГРАММ В ПОРТФЕЛЕ КУ

55 программ, завершающихся присвоением профессиональной сертификации

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

3 средний менеджмент **3** линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения



0,18 Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

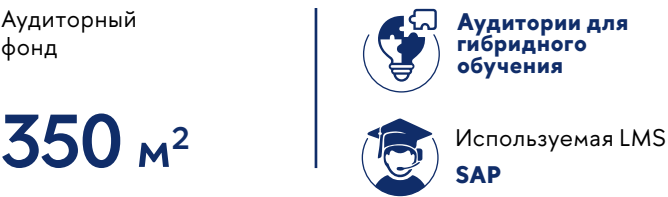
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. **54%**

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

6 Программ для внешних клиентов (2022 г.) **1 108** чел. прошли обучение в КУ

ИНФРАСТРУКТУРА КУ



КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ГК «КОРУС КОНСАЛТИНГ»



Год создания: **2018** | Место регистрации: **Санкт-Петербург** | Организационно-правовая форма: **Структурное подразделение департамента HR** | Годовой бюджет: **10 млн руб**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **7 605 млн руб** | Число работников: **1 тыс. чел.**

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

НЕТ

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

Все сотрудники компании

1 тыс. чел. **4** часа обучения в среднем (2022 г.)

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Охват обучением сорудников компании (не ниже 45%)
2. Оценка качества работы КУ бизнес заказчиком (не ниже 8 из 10)
3. Оценка пользы работы, выполненной КУ, бизнес-заказчиком (не ниже 8 из 10)

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

СУМИН МАКСИМ ГЕННАДИЕВИЧ

Руководитель Корпоративного Университета KORUS Консалтинг

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

НЕТ ВЫДЕЛЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

4 штатных сотрудника

32 года

Средний возраст



С опытом работы в КУ других компаний



50% МУЖЧИНЫ

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Не имеется

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Не имеется

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

НЕТ

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ
ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ
ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
РЕШЕНИЙ?

ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании,
- Интервью с топ-менеджментом,
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории,
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов

Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — **400**

20 профессиональных (hard)



15%

микрообучения

90%

программ по заказу топ-менеджмента

10%

новых программ/образовательных решений в портфеле 2023 г.

400 ПРОГРАММ
В ПОРТФЕЛЕ КУ

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

1 высший менеджмент

4 средний менеджмент

2 линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения

90% 2021 / **90%** 2022

7% долгосрочных программ (3 и более модулей)

0,1 Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

- 1

Внедрение микролернингов в адаптационные курсы
- 2

Использование эссе в качестве финальных заданий в комплексных программах

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2019 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент

4 чел., доля — 10%

средний менеджмент

15 чел., доля — 15%

4 часа

преподавания на руководителя в год

Академия/Школа внутренних тренеров:

4 внутренних тренера (2022 г.)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

Доля внешних провайдеров в общем объеме образовательных услуг КУ в 2022 г. 10%

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Платформы для онлайн-обучения

MOODLE

Аудитории для гибридного обучения

Используемая LMS MOODLE

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЛОКОМОТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

ЛокоТех
Корпоративный университет

university.locotech.ru



Год создания: **2018** | Место регистрации: **Уссурийск** | Организационно-правовая форма: **Дочернее общество (АНО ДПО)** | Годовой бюджет: **45 млн руб**

ДАнные О МАТЕРинСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **Не разглашается** | Число работников: **> 50 тыс. чел.** | **195**-е место в рейтинге Эксперт 400

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Развитие
- Обучение

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2018

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

Все сотрудники компании

50 тыс. чел. | **144** часа обучения в среднем (2022 г.)

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Количество обученных работников заказчика (в разрезе программ)
2. Выполнение бюджетного задания
3. Срок запуска новых программ (от получения заказа)

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Оценка удовлетворенности основных стейкхолдеров
2. Исследование корпоративных LMS

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

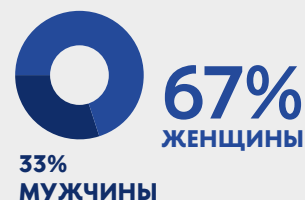
РУКОВОДИТЕЛЬ

ДУДАРЬ ИРИНА ГЕННАДЬЕВНА
Генеральный директор

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

9 ШТАТНЫХ
СОТРУДНИКОВ

36 ЛЕТ
Средний возраст



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРинСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ руководителю проекта

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Постановка на обслуживание любого нового оборудования сопровождается обучением по профессиональным образовательным программам
2. Тематика «Работа с информацией» в программах резерва

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Общее собрание работников КУ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Имеется

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

Заместитель руководителя по дистанционному/электронному обучению:

- Курация СДО (работоспособность, ТЗ на доработку и тестирование)
- Развитие нормативной базы ЭО и ДО
- Коммуникация команды ДО

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1 | Продуктовый подход к формированию портфеля и дизайну программ

2 | Асинхронное изучение теоретического материала

3 | Интеграция с корпоративными ERP

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

**ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ
ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ**
по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

ДВГУПС

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ
В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ
В 2022 Г. **10%**

**ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ
«ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ
ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:**

ДВГУПС

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

2 Программы для внешних клиентов (2022 г.)

45 чел.
прошли обучение в КУ

2% Доля доходов от внешних клиентов в годовом бюджете доходов КУ

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

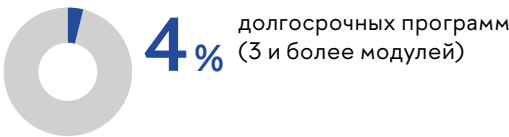
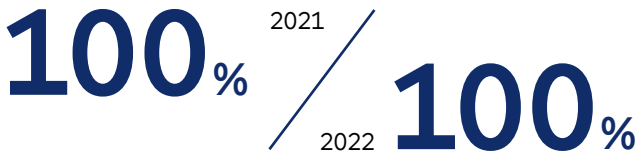
- Анализ стратегии компании
 - Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
 - Обратная связь внешних и внутренних клиентов
 - Иное
-
- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — 41
 - Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — 26
 - Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — 70+



УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:



Доля онлайн-обучения



ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- изменения в бизнес-процессах и технологиях
- эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Аудиторный фонд

100 м²

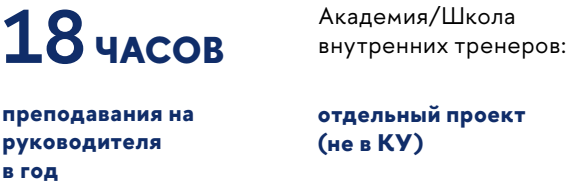
Платформы для онлайн-обучения

Разработка



Аудитории для гибридного обучения

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2021 г.



КОРПОРАТИВНАЯ АКАДЕМИЯ МАГНИТ



Год создания: 2019	Место регистрации: Краснодар	Организационно-правовая форма: Структурное подразделение департамента HR	Годовой бюджет: Не разглашается
------------------------------	--	--	---

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: 1,55 трлн руб	Число работников: 360 тыс. чел.	8 -е место в рейтинге Эксперт 400
---	---	--

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2015

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

Все сотрудники компании

360 ТЫС. ЧЕЛ. **32,4** часа обучения
в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2020 год 	Премия «СМАРТ пирамида». II место в номинации «Лучшая программа обучения онлайн»
2020 год 	Премия «СМАРТ пирамида». III место в номинации «Лучшая программа обучения»
2021 год 	Премия #МыВМЕСТЕ. II место в номинации «Помощь людям», проект «Добрый заяц» по обучению персонала

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

- Усовершенствование и улучшение адаптационных программ обучения для линейного персонала компании
- Развитие системы наставничества для рядового персонала
- Программы развития руководителей

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

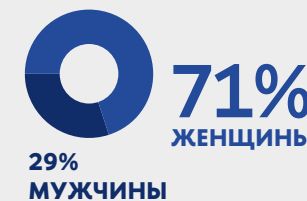
ФАБЕР ЕЛЕНА ВЛАДИМИРОВНА
Директор Корпоративной академии

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ПО ТЕМАТИКАМ / ТИПАМ ПРОГРАММ

108 ШТАТНЫХ
СОТРУДНИКОВ

35 ЛЕТ
Средний возраст



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

раздел HR-стратегии компании

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

- Управление по цифровым технологиям обучения. Развитие системы СДО: автоматизация процессов, интеграция с другими системами, обеспечение функций цифровым инструментарием в области обучения
- Образовательная деятельность для внешних кандидатов: реализуются программы обучения для студентов по ДПО на базе лицензии на образовательную деятельность
- Обучение по социальным проектам: программы профессиональной ориентации для детей, которые находятся под опекой государства, программа обучения для персонала компании по взаимодействию с людьми с ограниченными возможностями здоровья

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Не имеется

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

- Создание программы обучения для сотрудников и для руководителей по работе в удаленном доступе
- Создание и реализация программы обучения по ДПО для студентов по работе с ПО Lamasoft Giga, что позволило подготовить для нужд компании редких специалистов по построению стратегий цепочек поставок на рынке
- Создание и реализация программы «Школа бизнес-анализа» для студентов, позволило нанять после программы подготовленных специалистов и закрыть существенные потребности продуктовых команд
- Разработана и реализуется внутренними ресурсами программа обучения по управлению изменениями — отдельно для лидеров изменений (через технологию мастермайнд), отдельно для участников изменения. Тренинги включены во все программы развития лидеров как обязательные. В рамках проекта организационное развитие
- Разработана и реализуется программа обучения — HR академия для руководителей HR всей компании. Оказывает влияние на уровень подбора руководителей, повышение эффективности взаимодействия с бизнесом и улучшение внедрения инициатив организационного развития
- Разработана программа для категорийного менеджмента, позволила значительно повысить уровень КМ и плавно перейти от закупочной стратегии к категорийному менеджменту
- Разработаны и реализуются тренинги в рамках проекта по повышению операционной эффективности — Реинжиниринг, оптимизация и улучшения бизнес-процессов

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)



ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

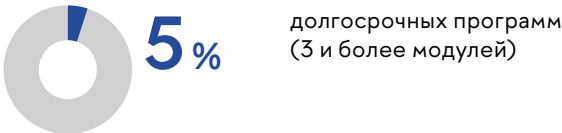
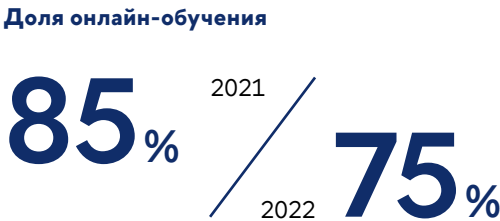
ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? **ДА**

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
 - Интервью с топ-менеджментом
 - Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
 - Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
 - Обратная связь внешних и внутренних клиентов
 - Иное
-
- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — **36**
 - Иные образовательные решения — **6**



УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

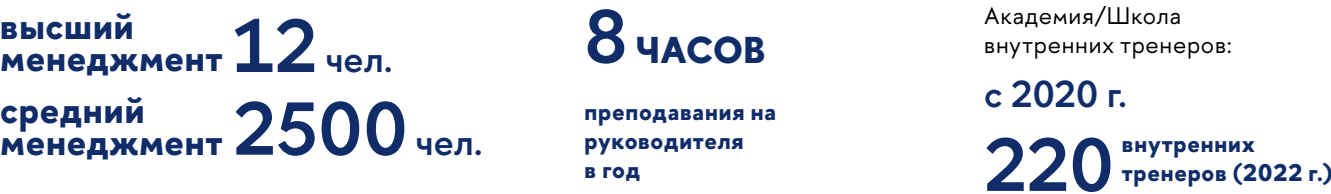


ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2020 г.

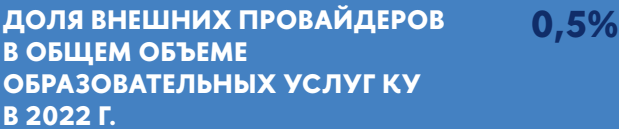
Ежегодно преподают в КУ:



ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ



ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ



ИНФРАСТРУКТУРА КУ



КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР ПОДГОТОВКИ КАДРОВ «ПЕРСОНАЛ» (ММК)



kcpk.ru

Год создания: **1995** | Место регистрации: **Магнитогорск** | Организационно-правовая форма: **Дочернее общество (АНО ДПО, иное)** | Годовой бюджет: **Не разглашается**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **Не разглашается** | Число работников: **54 тыс. чел.**

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование,
- Оценка персонала
- Дополнительные профессиональные программы (ДПП): программы повышения квалификации; программы профессиональной переподготовки; дополнительные общеобразовательные общеразвивающие программы (ДООП); программы профессионального обучения (ППО).

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2015

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

Все сотрудники компании

54 тыс. чел. **40** часов обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2021 год
 Конкурс социогуманитарных практик «Создавая будущее». Победитель в номинациях: «Команда лидеров», «Высокий старт», «Глобальная кооперация»

2022 год
 «Промышленный туризм: лидеры России – 2022». Победитель рейтинга в номинациях «Лидеры отраслей промышленности» и «Профориентационный туризм»

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

- Инициирование и проведение программ различных направлений и формата для подготовки профессионалов высокого уровня в соответствии с планом-графиком
- Выполнение в полном объеме программы развития КУ на 2021–2023 год
- Обеспечение целевого показателя удовлетворенности потребителей образовательных услуг

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

КОЗЛОВСКИЙ АНДРЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ
Директор

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

101 ШТАТНЫЙ СОТРУДНИК

44 года
Средний возраст



С опытом работы в КУ других компаний

10%



72% ЖЕНЩИНЫ

28% МУЖЧИНЫ

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

- «Интерактивная обучающая платформа» для организаций Группы ММК (ИОП). Платформа меняет подход к предоставлению доступа работников компании к обучающему контенту и объединяет в себе инструменты управления карьерой для работников и обучающий контент, помогающий достигать поставленные цели. Масштабный проект реализован на базе системы Moodle, интегрированной с корпоративной HRMS на базе Oracle (ММК) и 1С:УУЦ (КЦПК «Персонал»). Включает в себя блоки: Карьерное развитие, Оргструктура, Профиль сотрудника, Библиотека знаний, Интерактивная карта предприятия, Интегратор сервисов для самостоятельного обучения
- КУ ежегодно собирает единомышленников на форуме PRO Формат для обсуждения вопросов, посвященных развитию персонала на предприятиях. Мы создаем единое пространство, в котором возможно расширение профессиональных связей и знакомств, получение непредвзятой компетентной оценки собственных проектов от коллег со всех регионов России. В 2022 году на Форуме руководители и специалисты коксохимических предприятий обсуждали актуальные вопросы, связанные с эксплуатацией коксовых батарей, их ремонтом, а также с огнеупорными материалами для коксовых агрегатов. В 2023 году — актуальные вопросы по охране труда в отрасли.

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Единоличным исполнительным органом КУ является директор, который осуществляет текущее руководство деятельностью

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Правление / Наблюдательный совет

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Программа развития и инвестиционная политика на 2020–2023 гг.

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

НЕТ

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1

«Интерактивная обучающая платформа» для организаций Группы ММК (ИОП). Платформа объединяет в себе инструменты управления карьерой для работников и обучающий контент

2

«Лидеры здоровья». Цель проекта — подготовка корпоративных лидеров в области спорта, здорового питания, профилактики и здорового образа жизни для реализации комплексных программ управления здоровьем работников организаций Группы ММК.

3

Конкурс молодых работников «Траектория лидера». Цель – найти молодых, талантливых, дерзких сотрудников с высоким управленческим потенциалом, которые станут лидерами изменений, а в будущем руководителями компании

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ?

ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
- Интервью с топ-менеджментом
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов

- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — 275
- Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — 395
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — 355

98%

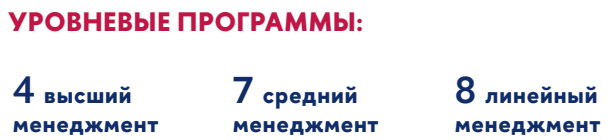
программ по заказу топ-менеджмента

70%

новых программ/образовательных решений в портфеле 2023 г.

0,65

Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)



ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-модели компании
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2015 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент 10 чел., доля — 25%

средний менеджмент 80 чел., доля — 10%

40 часов

преподавания на руководителя в год

Академия/Школа внутренних тренеров:

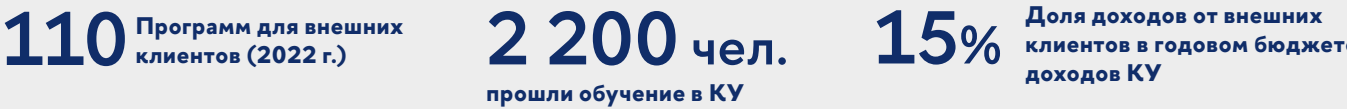
с 2022 г.

45 внутренних тренеров (2022 г.)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО



ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ



ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Собственный кампус

10 000 м²

Аудиторный фонд

3 000 м²

Платформы для онлайн-обучения

Mirapolis, Discord, Skype и др.

Аудитории для гибридного обучения

Собственные студии для производства медиаконтента

Используемая LMS СДО «Прометей» на собственных серверах, ОКС «Олимпекс», Moodle интегрирована с корпоративной HRMS на базе Oracle (ММК) и 1С:УУЦ (КЦПК «Персонал»)

УНИВЕРСИТЕТ ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ



Университет
Правительства
Москвы



mguu.ru

Год создания: 1994	Место регистрации: Москва	Организационно-правовая форма: Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования	Годовой бюджет: Не разглашается
------------------------------	-------------------------------------	--	---

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: Не разглашается	Число работников: 759 чел.
---	--------------------------------------

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

Образование

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

1998

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Сотрудники Правительства Москвы и подведомственных организаций
- Сотрудники федеральных и региональных органов власти
- Сотрудники бизнес-структур

900 тыс.
чел.

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2020 год 	Премия «HR-бренд», I место в номинации «Столица» за «Молодежные карьерные проекты Правительства Москвы»
2021 год 	Премия за достижения в области управления персоналом в сфере информационных технологий IT HR AWARDS, специальный приз жюри за образовательный проект «Персональные треки развития»
2022 год 	Лауреат премии «СМАРТ пирамида» в номинации «EdTech-платформа года для массового обучения» за «Открытое образовательное пространство Правительства Москвы»

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

- План финансово-хозяйственной деятельности университета
- Выполнение показателей по бюджетным и внебюджетным программам
- Выполнение перечня проектов утвержденных Правительством Москвы

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Проводятся, непубличная информация

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

ФИВЕЙСКИЙ ВАСИЛИЙ ЮРЬЕВИЧ
Ректор

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

СМЕШАННЫЙ

750 ШТАТНЫХ
СОТРУДНИКОВ

37 ЛЕТ
Средний возраст



С опытом работы
в КУ других компаний

20%



70%
ЖЕНЩИНЫ

30%
МУЖЧИНЫ

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Автономное образовательное учреждение

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

Не разглашается

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Правление / Наблюдательный совет, Ученый /
Академический совет

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

есть стратегические документы

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией
непубличная информация

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1 VR-обучение

2 Персональные треки развития
— образовательные онлайн-
программы для развития
компетенций сотрудников

3 Открытое образовательное
пространство — онлайн-
площадка с доступом к
вебинарам 24/7

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2020 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший
менеджмент **30** чел.

средний
менеджмент **30** чел.

20 часов

преподавания на
руководителя
в год

Академия/Школа
внутренних тренеров:

с 2014 г.

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
 - Интервью с топ-менеджментом
 - Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
 - Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
 - Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
 - Обратная связь внешних и внутренних клиентов
-
- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — 100
 - Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — 100
 - Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — 50



>300 ПРОГРАММ В ПОРТФЕЛЕ КУ

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

18 высший менеджмент 17 средний менеджмент 9 линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения



1 Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-модели компании
- Требования рынка, изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Собственный кампус 42 244 м² | Аудиторный фонд 5 500 м²

Платформы для онлайн-обучения собственной разработки

- Аудитории для гибридного обучения
- Собственные студии для производства медиаконтента
- Используемая LMS собственной разработки

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

150 Программ для внешних клиентов (2022 г.) 30% Доля доходов от внешних клиентов в годовом бюджете доходов КУ

ДЕПАРТАМЕНТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ТАЛАНТАМИ И РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА МТС



moskva.mts.ru

Год создания: **2004** | Место регистрации: **Москва** | Организационно-правовая форма: **Структурное подразделение департамента HR** | Годовой бюджет: **Не разглашается**

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование,
- Оценка персонала,
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами,
- Консультирование (карьерное, коучинг, менторинг, наставничество)

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

НЕТ

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

Все сотрудники компании

60 ТЫС. ЧЕЛ. | **830** часов обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2021 год | InterComm - Точка роста



2021 год | HR-бренд от Head Hunter - Федерация



2022 год | Премия «Эффективное образование» – Лучшая программа обучения сотрудников в категории «Корпоративные программы»



ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 г.)

1. Перезапустить процесс People review
2. Внедрить новый подход обучения, ориентированный на специфику ключевых компетенций
3. Реализовать инициативы по развитию культуры коммуникаций и обратной связи

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1

Разработка образовательного решения под конкретный профиль должности вместо универсальных треков

2

Формирование культуры непрерывного обучения

3

«Изионизм» — упрощение всего, что можно упростить

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

МИТРОФАНОВА ОЛЬГА НИКОЛАЕВНА
Директор департамента

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

41 ШТАТНЫЙ СОТРУДНИК

27–30 ЛЕТ
Средний возраст



С опытом работы в КУ других компаний

20%



80% ЖЕНЩИНЫ
20% МУЖЧИНЫ

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Не имеется

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Имеется до 2025 г.

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

- Руководитель направления лидерских программ: организация и синхронизация программ обучения и развитию для руководителей всех уровней
- Руководитель портфеля продуктов: разработка новых продуктов и автоматизация HR-сервисов
- Руководитель проекта развития продуктовых компетенций: организация программ обучения и развития РО и СРО
- Психолог: поддержка ментального здоровья сотрудников

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2022 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент доля — 30%
средний менеджмент доля — 10%

Академия/Школа
внутренних тренеров:

с 2012 г.
6 внутренних тренеров (2022 г.)

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
 - Интервью с топ-менеджментом
 - Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
 - Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
 - Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
 - Обратная связь внешних и внутренних клиентов
-
- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — 1–2
 - Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — 3–5
 - Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — 3500



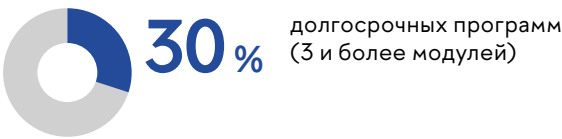
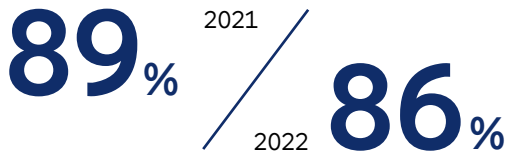
3 564 ПРОГРАММЫ В ПОРТФЕЛЕ КУ

1 программа, завершающаяся присвоением профессиональной сертификации

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

1 высший менеджмент 2 средний менеджмент 3 линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения



0,5 Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

НИУ ВШЭ

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. 30%

ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ «ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:

- НИУ ВШЭ
- СПбГУ

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

18 Программ для внешних клиентов (2022 г.) 3,8% Доля доходов от внешних клиентов в годовом бюджете доходов КУ

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Платформы для онлайн-обучения
Webinar, Zoom

Собственные студии для производства медиаконтента

Аудитории для гибридного обучения

Используемая LMS
Собственная разработка

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПАО «МТС-БАНК»

Год создания: 2011	Место регистрации: Москва	Организационно-правовая форма: Структурное подразделение департамента HR	Годовой бюджет: Не разглашается
------------------------------	-------------------------------------	--	---

moskva.mts.ru



ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: 101 101 млн руб	Число работников: 4 374 чел.
---	--

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2011

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Высший менеджмент,
- Средний менеджмент,
- Линейный менеджмент,
- Все сотрудники компании

4 374 чел. **17,7** часа обучения
в среднем (2022 г.)

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. **Финтех.Академия**
2. **Переход на новую HR платформу «Пульс»**
3. **Индекс удовлетворенности клиентов**

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

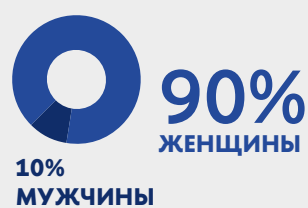
СКУРАТОВ АНДРЕЙ НИКОЛАЕВИЧ
Руководитель корпоративного университета

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

12 ШТАТНЫХ
СОТРУДНИКОВ

33 года
Средний возраст



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. **Внедрение менторов в программу обучения Финтех.Академии для треков Java и QA**
2. **Реализация тактических командных сессий и дальнейшее сопровождение команд**

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Не имеется

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

раздел HR-стратегии компании, 2025 г.

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

- Руководитель работающий по направлению развития Финтех.Академии. Цель — привлечение и обучение молодых талантов в МТС-Банк. Основные задачи — создание программ обучения для молодых талантов и дальнейшая их адаптация в Банке
- Руководитель по направлению развитию команд и тимлидов. Цель — раскрытие максимального потенциала команд для получения максимального бизнес-результата. Основные задачи — работа и сопровождение команд, разработка программ обучения

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1 Продуктовый подход
при разработке программ
обучения

2 Использование интерактива
в онлайн-обучении

3 Выделение менторов
для обучения

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2022 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент **3** чел., доля — 17%

средний менеджмент **10** чел., доля — 15%

4 часа

преподавания на
руководителя
в год

7 внутренних
тренеров (2022 г.)

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Собственный
кампус

7 600 м²

Аудиторный
фонд

2 189 м²

Платформы
для онлайн-обучения

Разработка МТС



Используемая LMS
Разработка МТС

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
- Интервью с топ-менеджментом
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов

- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — 270
- Иные образовательные решения — 40

Большинство программ интегрируют в себе несколько типов навыков (Soft+Digital или Hard+Digital илиSoft+Hard).

100%

программ по заказу топ-менеджмента

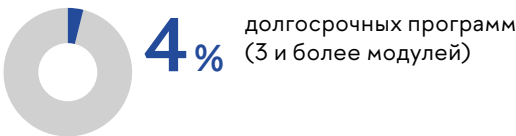
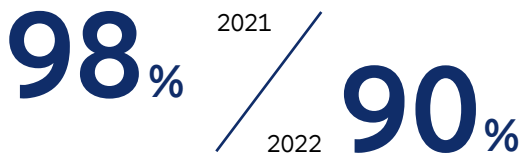


310 ПРОГРАММ В ПОРТФЕЛЕ КУ

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

1 средний менеджмент 3 линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения



1,7 Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-модели компании
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. 5%

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ГРУППЫ НЛМК



university.nlmk.com

Год создания: 2016	Место регистрации: Липецк	Организационно-правовая форма: Внутреннее структурное подразделение вне Департамента HR	Годовой бюджет: Не разглашается
------------------------------	-------------------------------------	---	---

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: Не разглашается	Число работников: 54 тыс. чел.	13 -е место в рейтинге Эксперт 400
---	--	---

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

Образование

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2011

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Высший менеджмент
- Средний менеджмент
- Линейный менеджмент

6,5 тыс. чел. **17,5** часа обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2021 год	Премия «Хрустальная пирамида 2021», I место в номинации «Корпоративный университет Года»
----------	--

2022 год	Премия «Хрустальная пирамида 2022», I место в номинации «Трансформация организации и корпоративной культуры»
----------	--

2022 год	Премия «СМАРТ пирамида 2022», I место в номинации «Лучшая программа корпоративного обучения»
----------	--

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. NPS образовательных решений и внутренних тренеров
2. % реализации плана обучения
3. Дельта знаний

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Создание портретов целевой аудитории КУ (топ-руководители, руководители среднего уровня, начальники цехов, начальники отделов, участков, мастера)
2. Сбор лучших практик в корпоративном обучении (по итогам Форума лидеров корпоративного обучения России)
3. Исследование по развитию тренерства в КУ
4. Измерение уровня стресса сотрудников НЛМК
5. Анализ потерь в реализации инвестиционных проектов, ОТПБ. Связь с развитием человеческого капитала
6. Бенчмаркинг моделей компетенций российских и международных компаний

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

КОЛЕСОВА ПОЛИНА ВЛАДИМИРОВНА
И.о. директора

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПО ТЕМАТИКАМ / ТИПАМ ПРОГРАММ



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ председателю правления / генеральному директору/ первому вице-президенту

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. ОР «Дизайн-мышление» — внедрение дизайн-мышления как подхода в металлургическом производстве через реальные проекты
2. ОР «Системный подход и анализ данных — повышение уровня системного мышления руководителей НЛМК

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Ученый / Академический совет

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

План развития и стратегия до 2027 г.

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией
Создано направление по автоматизации, роль которого заключается в создании и поддержке единой LMS-системы обучения НЛМК

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

- | | | |
|---|--|---|
| 1 Практико-ориентированные методы обучения: кейс-метод, различные виды симуляций | 2 Активное развитие электронного обучения, включая видео-сериял | 3 Развитие сообществ и их вовлечение в дизайн образовательных продуктов (социальное обучение) и кастомизация образовательного решения под конкретную ЦА/бизнес |
|---|--|---|

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
- Интервью с топ-менеджментом
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов
- Оценка по модели компетенций
- Анализ потерь компании

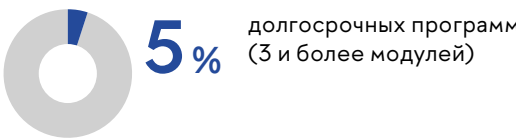
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — 92
- Иные образовательные решения — 52



144 ПРОГРАММЫ В ПОРТФЕЛЕ КУ

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

1 высший менеджмент 1 средний менеджмент 1 линейный менеджмент



0,32 Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-модели компании
- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании
- Иное

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

19 Программ для внешних клиентов (2022 г.) 581 чел. прошли обучение в КУ

ИНФРАСТРУКТУРА КУ



СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2016 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент 42 чел., доля — 58% средний менеджмент 127 чел., доля — 13%

31 час преподавания на руководителя в год

Академия/Школа внутренних тренеров: с 2017 г. 443 внутренних тренера (2022 г.)

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»



university.nornik.ru



Год создания: **2006** | Место регистрации: **Норильск** | Организационно-правовая форма: **Дочернее общество (АНО ДПО, иное)** | Годовой бюджет: **560,066 млн руб**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **1 130 546 млн руб** | Число работников: **80 тыс. чел.** | **10**-е место в рейтинге Эксперт 400

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2015

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Высший менеджмент
- Средний менеджмент
- Линейный менеджмент
- Все сотрудники компании

94 689 чел. **64** часа обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2020 год Graduate Awards, лучшие программы по работе со школьниками, студентами и «Вклад в будущее»

2023 год HR-бренд, «Инженерный потенциал», 1 место
HR-бренд

2023 год WOW!HR «Потенциал»

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Реализация Программы трансформации КУ
2. Развитие системы обучения
3. Повышение финансовой устойчивости компании

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Выявление интересов и мотивации в дополнительном обучении у сотрудников компании

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

ЧУРАЕВСКИЙ РОМАН ВЛАДИМИРОВИЧ
Ректор

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

203 ШТАТНЫХ СОТРУДНИКА | **39,7** ЛЕТ Средний возраст

65% ЖЕНЩИНЫ | **35%** МУЖЧИНЫ

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Развитие промышленного туризма. Проведение экскурсий на учебно-подземном полигоне КУ
2. Открытие класса обучения инструментам бизнес-системы «Фабрика процессов»

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Ученый / Академический совет

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

до 2025 г.

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

Проректор по цифровому обучению:

- Разработка и реализация планов мероприятий по развитию и внедрению новых информационных технологий в образовательный процесс
- Реализация IT-стратегии КУ
- Развитие цифровой среды обучения, а также контроль разработки цифрового обучения
- Формирование коммуникационной поддержки стратегии развития и обучения персонала и ее реализация
- Разработка, внедрение и реализация коммуникационной и SMM стратегии КУ

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

НЕТ

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1 | Уровневые программы развития руководителей в роли

2 | Коучинг/менторство

3 | Образовательные марафоны

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов

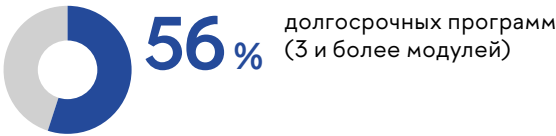
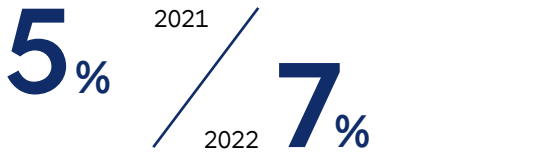
- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — 483
- Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — 139
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — 55
- Иные образовательные решения — 88



УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:



Доля онлайн-обучения



ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

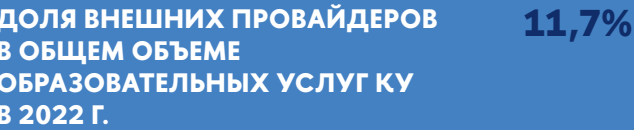
- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

- Заполярный государственный университет
- ВШМ СПбГУ
- Корпоративный университет Сбербанка

ИНФРАСТРУКТУРА КУ



ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ «ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:

- СФУ
- УГГУ
- НИТУ «МИСиС»



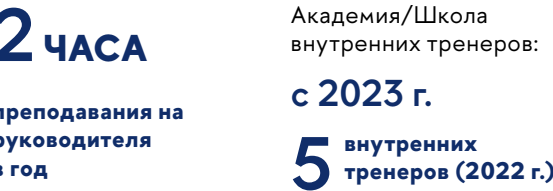
Аудитории для гибридного обучения



Используемая LMS
Собственная разработка

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» — НЕТ

Ежегодно преподают в КУ:



КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРАВИТЕЛЬСТВА НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ



kupnokreml.ru



Год создания: **2020** | Место регистрации: **Нижний Новгород** | Организационно-правовая форма: **АНО ДПО** | Годовой бюджет: **162 млн руб**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **2 528 500 млн руб** | Число работников: **808,9 тыс. чел.** | **5**-е место в рейтинге Эксперт 400

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование,
- Оценка персонала,
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Координация взаимодействия компании с вузом
- Развитие персонала
- Карьерное консультирование
- Стратегические и командные сессии
- Разработка кастомизированных программ
- Производство медиа-контента
- Проведение чемпионатов и хакатонов профессионального мастерства

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2021

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

Все сотрудники компании

20 тыс.
чел.

26 часов обучения
в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2021 год
 Победа во Всероссийском конкурсе Минтруда РФ в номинации «Комплексная кадровая работа»

2023 год
 Победа во Всероссийском конкурсе Минтруда РФ «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» с программой стажировок «Твой ГосСтарт»

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Количество обученных
2. Количество обучающихся мероприятий
3. Количество прошедших оценку

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Корпоративная антропология (2022 г.)

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

МАРКОВ РОМАН ВЛАДИМИРОВИЧ
Исполнительный директор

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

81 ШТАТНЫЙ
СОТРУДНИК

32 года
Средний возраст

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Правление / Наблюдательный совет

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. «Госстарт» — проект, направленный на повышение привлекательности госслужбы для молодой аудитории
2. Внедрение стандарта адаптации на госслужбе

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1 Формирование кросс-функциональных и межмуниципальных учебных команд

2 Внедрение новых форматов (бизнес-квест, обучающий чат-бот)

3 Интеграция отраслевых экспертов в программы обучения для госслужбы региона

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2020 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент **4** чел.

средний менеджмент **7** чел.

24 часа

преподавания на
руководителя
в год

Академия/Школа
внутренних тренеров:

4 внутренних
тренера (2022 г.)

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

6 Программ для внешних
клиентов (2022 г.)

86 чел.
прошли обучение в КУ

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? **НЕТ**

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
 - Интервью с топ-менеджментом
 - Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
 - Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
 - Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
 - Обратная связь внешних и внутренних клиентов
 - Иное
-
- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — **3**
 - Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — **21**
 - Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — **105**
 - Иные образовательные решения — **16**



КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРАВИТЕЛЬСТВА НОВОСИБИРСКОЙ ОБЛАСТИ



coiruk.nso.ru



Год создания: 2019 | Место регистрации: Новосибирск | Организационно-правовая форма: Государственное автономное учреждение

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Организация и проведение дополнительной подготовки по развитию личностных и профессиональных качеств

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2020

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Лица, замещающие должности гражданской службы
- Муниципальные служащие,
- Сотрудники подведомственных учреждений

6,5 тыс. чел. 24 часа обучения в среднем (2022 г.)

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В 2022 году проводилось исследование по цифровым компетенциям, в нем приняли участие 2206 респондентов. Также в конце 2022 г. проводилось исследование «Модель компетенций, мотиваторы в профессиональной деятельности». В 2023 году запланировано исследование по профилю деятельности

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

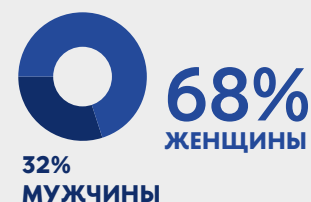
ГРИДНЕВА ГАЛИНА БОРИСОВНА
Директор

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

40 штатных сотрудников

39 лет
Средний возраст



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ учредителю
(Управление делами Губернатора НСО)

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Правление / Наблюдательный совет

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ
ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ
ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
РЕШЕНИЙ?

ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Интервью с топ-менеджментом
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов

- Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — 73
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — 22
- Иные образовательные решения — 47

Большинство программ интегрируют в себе несколько типов навыков (Soft+Digital или Hard+Digital или Soft+Hard).



100%

программ по заказу топ-менеджмента

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Разработка и внедрение модели компетенций для государственных гражданских служащих
2. Совершенствование механизмов подбора и аттестации сотрудников
3. Формирование ценностной модели в ГМУ

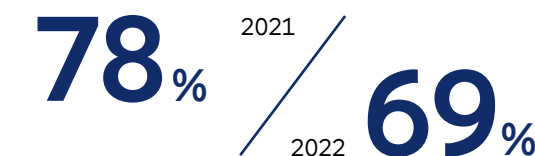
142 ПРОГРАММЫ
В ПОРТФЕЛЕ КУ

73 программы, завершающиеся присвоением профессиональной сертификации

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

9 высший менеджмент 10 средний менеджмент 14 линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения



0,3 Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

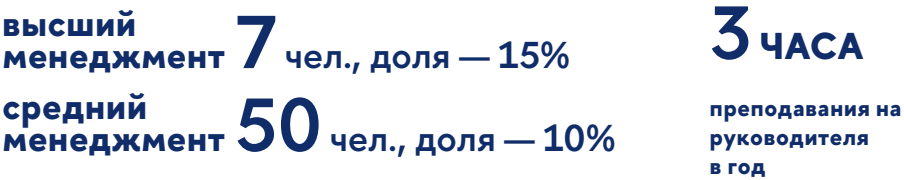
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)



СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2021 г.

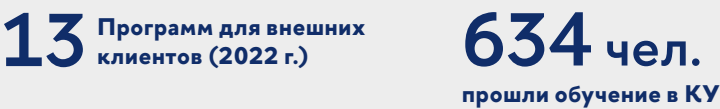
Ежегодно преподают в КУ:



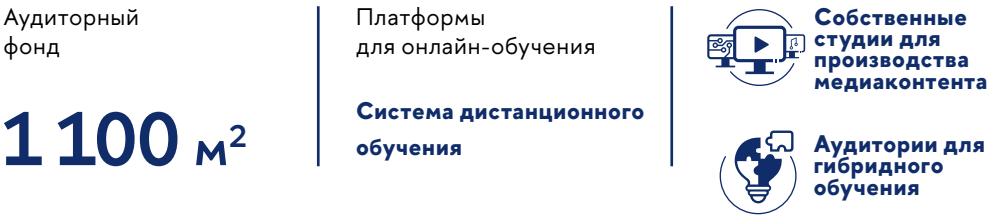
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО



ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ



ИНФРАСТРУКТУРА КУ



КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ АО «ОМК»



omk-job.ru | omk.ru

Год создания: **2018** | Место регистрации: **Москва** | Организационно-правовая форма: **Структурное подразделение Департамента HR** | Годовой бюджет: **не разглашается**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **не разглашается** | Число работников: **252 чел.** | **128** -е место в рейтинге Эксперт 400

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Методология годового цикла
- Работа с карьерой и талантами

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2010

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Все сотрудники компании
- Студенты и преподаватели ссузов/вузов
- Сотрудники подрядных организаций
- Физические лица

36,7 тыс. чел. | **18** часов обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

	Золотая медаль Toyota Engineering Corporation за развитие производственной системы. Получена первым в мире среди предприятий отрасли
2020 год 	Награда в отраслевом конкурсе «Предприятие горнометаллургического комплекса высокой социальной эффективности» в номинации «Развитие персонала»
2022 год	Диплом Правительства Российской Федерации за II место в федеральном этапе всероссийского конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности»

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Повышение прозрачности, эффективности и качества процессов в Корпоративном университете через стандартизацию и автоматизацию
2. Обеспечение универсализации персонала
3. Процент назначений на целевые стратегические позиции из стратегического кадрового резерва (цель к 2025 году — 90%)

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Исследование в рамках разработки коммуникационной стратегии Корпоративного университета ОМК
2. HR-Tech стратегия: исследование по развитию автоматизированных HR-процессов в компании

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

КАВИНСКАЯ НАТАЛЬЯ КОНСТАНТИНОВНА
Руководитель корпоративного университета

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

СМЕШАННЫЙ



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Проведение двух исследований в г. Выкса и Нижегородской области для решения вопросов комплектования, снижения текучести и увеличения воронки подбора
2. Проведение стратегических сессий с топ-менеджерами в формате спринтов с заявленной периодичностью для работы над магистральными темами

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Не имеется

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

раздел HR-стратегии компании

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1. Структурирование образовательных продуктов Корпоративного университета в формате маркет-плейса «Каталог возможностей обучения и развития ОМК»
2. Популяризация асинхронного формата проведения обучения и внедрение его в нескольких крупных программах
3. Перевод обязательного обучения по охране труда в смешанный формат (очно + онлайн) и внедрение инструментов геймификации для улучшения усвоения знаний и повышения результатов обучения

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? **ДА**

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
- Интервью с топ-менеджментом
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов



755 ПРОГРАММ В ПОРТФЕЛЕ КУ

258 программ, завершающихся присвоением профессиональной сертификации

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

12 высший менеджмент **12** средний менеджмент **12** линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения



ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2014 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент 16 чел., доля — 10%

средний менеджмент 23 чел., доля — 4%

Академия/Школа внутренних тренеров:

с 2019 г.

260 внутренних тренеров (2022 г.)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

- МИСиС
- МИ ВлГУ
- МГТУ им. Н.Э. Баумана

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Аудиторный фонд

6 750 м²

Платформы для онлайн-обучения

WebSoft HCM, IVA Connect, ТренингСпейс, Skill Cup

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. **20%**

ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ «ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:

- МИСиС,
- НГТУ им. Алексеева,
- МГТУ им. Баумана,
- ННГУ им. Лобачевского

Аудитории для гибридного обучения

Используемая LMS

WebSoft HCM, HCE SAP

ДЕПАРТАМЕНТ ПО ПОДБОРУ И РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА ЗОЛОДОБЫВАЮЩЕЙ КОМПАНИИ «ПОЛЮС»



polyus.com/ru



Год создания: 2016	Место регистрации: Москва	Организационно-правовая форма: Структурное подразделение департамента HR	Годовой бюджет: Не разглашается
------------------------------	-------------------------------------	--	---

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: 294 067 млн руб	Число работников: 995 чел.	54 -е место в рейтинге Эксперт 400
---	--------------------------------------	---

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Подбор и адаптация персонала
- Обеспечение управленческой защищенности
- Внутренние коммуникации
- Развитие института наставничества
- Подготовка рабочих

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2005

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Высший менеджмент
- Средний менеджмент
- Линейный менеджмент
- Все сотрудники компании
- Студенты
- Школьники
- Учителя школ
- Преподаватели вузов
- Подрядные организации
- Семьи сотрудников

22 067 чел. **98** часов обучения
в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2021 год
 «Лучшие социальные проекты России», проект «Корпоративная программа подготовки студентов для Исследовательского центра»

2021 год
 Премия «СМАРТ пирамида — 2021», диплом II степени в номинации «Лучший проект корпоративного образования»

Победитель XVIII премии в области развития общественных связей RuPoR

Общекорпоративный чемпионат профмастерства, победа в номинации «Внутрикорпоративные коммуникации и корпоративные медиа»

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Уровень управленческой защищенности критичных должностей/позиций линейного, среднего и высшего менеджмента
2. Обеспечение планового уровня удельных расходов по обучению и развитию на единицу продукции
3. Процент укомплектованности персонала необходимой квалификации в рамках производственных программ «точно в срок»

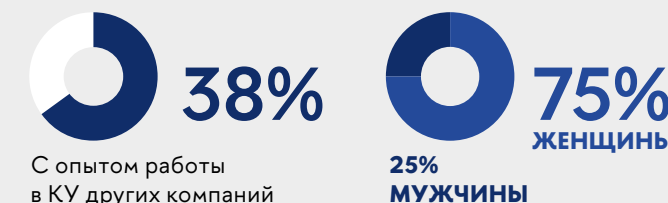
КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

КАСЫМОВА НАТАЛЬЯ ЮРЬЕВНА
Начальник отдела Дирекции по персоналу

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

21 штатный сотрудник
34,6 года
Средний возраст



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Внедрение единых стандартов и автоматизация процессов подбора и развития персонала на единой электронной платформе
2. Создание гибридного инструмента по решению проблемы привлечения персонала — центра подготовки персонала

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Не имеется

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

раздел HR-стратегии компании на 3 года

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

Направление по развитию ресурсных центров подготовки персонала:

- ресурсное планирование потребности в персонале.
- определение правил комплектования критичным персоналом.
- выравнивание пиков потребности в персонале в соответствии с производственными планами.
- ускоренная подготовка персонала в соответствии с прогнозируемой потребностью персонала.

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1

Модульный подход в программах развития с выездом участников на все производственные активы с улучшением процессов

2

Комплексный подход к реализации программ, направленных на повышение/выравнивание функции профессиональной экспертизы

3

Развитие HR блока через задачу по поиску потерь в операционной деятельности

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ?

ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
- Интервью с топ-менеджментом
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов
- Иное

- Программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации с итоговой аттестацией — **354**
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — **54**
- Иные образовательные решения — **48**

68 профессиональных (hard)

20 социальных (soft)

12 цифровых (digital)

9 %

микрообучения

36 %

новых программ/образовательных решений в портфеле 2023 г.

100 %

программ по заказу топ-менеджмента

456 ПРОГРАММ В ПОРТФЕЛЕ КУ

354 программ, завершающихся присвоением профессиональной сертификации

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

2 высший менеджмент

4 средний менеджмент

2 линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения

37 %

2021

59 %

2022

48 %

долгосрочных программ (3 и более модулей)

0,25

Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2016 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент 37 чел., доля — 18%

средний менеджмент 61 чел., доля — 12,2%

6 часов

преподавания на руководителя в год

Академия/Школа внутренних тренеров:

с 2019 г.

71 внутренний тренер (2022 г.)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

1. СФУ

2. Best T&D

3. CBSD

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г.

60%

ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ «ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:

1. СФУ

2. СПГУ

3. ТомГУ

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Аудиторный фонд

745 м²

Платформы для онлайн-обучения

Sap Success Factors, ТренингСпэйс, Kampus, Zoom, YouTube, электронная библиотека

Аудитории для гибридного обучения

Используемая LMS Sap Success Factors

186 | HSE.RU

HSE.RU | 187

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ АО «ПОЧТА РОССИИ»

КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
ПОЧТЫ РОССИИ

pochta.ru



Год создания: **2020** | Место регистрации: **Москва** | Организационно-правовая форма: **Структурное подразделение Блока по кадровым и социальным вопросам** | Годовой бюджет: **не разглашается**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **221 216 млн руб** | Число работников: **282 100 чел.** | **91**-е место в рейтинге Эксперт 400

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Разработка Профессиональных стандартов
- Профориентационная деятельность
- Управление талантами

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

нет

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

Все сотрудники компании

282 ТЫС. ЧЕЛ. **13** часов обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2022 год BEST COMPANY AWARD. II место «Топ 3 в своей отрасли»
Рейтинг крупнейших компаний на рынке онлайн-образования Smart Ranking. III место в своей отрасли

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Качество адаптации
2. Коэффициент продвижения резервистов
3. Доля расходов КУ в общих расходах на персонал

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Исследование на предмет пересборки процессов/продуктов/услуг в соответствии с разрабатываемой новой стратегией компании и бизнес-планом

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

СОЛДАТКИНА ЮЛИЯ АНАТОЛЬЕВНА

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

СМЕШАННЫЙ

по видам деятельности и по направлениям

305 ШТАТНЫХ
СОТРУДНИКОВ

36 ЛЕТ
Средний возраст



С опытом работы
в КУ других компаний

30%



37%
МУЖЧИНЫ

63%
ЖЕНЩИНЫ

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Индивидуализация обучения через роботизированные инструменты по формированию персонализированного трека трека развития
2. Использование ИИ в популяризации обучения и нативное обучение
3. Проект «Точка» — социальное обучение

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Не имеется

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

раздел HR-стратегии компании

- только один из этих документов

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

Руководитель Центра цифровых практик и инноваций:

- Создание и моделирование системы управления знаниями
 - Развитие ИТ специальностей и цифровых компетенций
 - Изучение передового мирового опыта и адаптация новых методик и инструментов обучения и развития
- Руководитель направления цифровых и продуктовых проектов:
- Развитие продуктовых команд
 - Организация проектной деятельности по развитию цифровой обучающей среды
 - Реализация площадки для кросс-функциональных проектов и площадки для горизонтального обучения

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1 Внедрение цифрового трека адаптации массового персонала на основе деятельностного подхода

2 Цифровое асинхронное обучение по западающим компетенциям на основе триггеров процессов и технологий с использованием RPA

3 Флешмоб по обмену цифровыми лайфхаками между сотрудниками компании с целью развития цифровой грамотности

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
- Интервью с топ-менеджментом
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов
- Анализ бизнес-плана

- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — 1
- Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — 4
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — 324
- Иные образовательные решения — 94



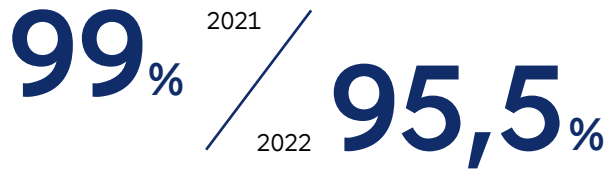
423 ПРОГРАММЫ В ПОРТФЕЛЕ КУ

5 программ, завершающихся присвоением профессиональной сертификации

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

1 высший менеджмент 2 средний менеджмент 1 линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения



0,66 Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- изменения в бизнес-модели компании
- изменения в бизнес-процессах и технологиях
- разработка и вывод на рынок новых продуктов
- эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2021 г.

Ежегодно преподают в КУ:

средний менеджмент 49 чел., доля — 19%

54,5 часа

преподавания на руководителя в год

Академия/Школа внутренних тренеров:

с 2021 г.

153 внутренних тренеров (2022 г.)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

1. НИУ ВШЭ
2. РАНХиГС
3. РЭУ им. Г.В. Плеханова

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Собственный кампус 7 102 м² Платформы для онлайн-обучения Мираполис

- Аудитории для гибридного обучения
- Собственные студии для производства медиаконтента
- Используемая LMS Мираполис

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. 28%

ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ «ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:

1. Университет Иннополис,
2. Казанский НИТУ
3. НИУ ВШЭ
4. РАНХиГС
5. НИТГУ
6. СПбПУ Петра Великого
7. Южноуральский государственный университет
8. Южный федеральный университет
9. МГТУ им. Баумана

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

3 Программы для внешних клиентов (2022 г.)

АКАДЕМИЯ ПРОМСВЯЗЬБАНКА



ib.psbank.ru



Год создания: **2021** | Место регистрации: **Москва** | Организационно-правовая форма: **Дочернее общество (АНО ДПО)** | Годовой бюджет: **Не разглашается**

ДАнные о МАТЕРинской КОМПАнии (2022 г.)

Годовой оборот: **Не разглашается** | Число работников: **17 800 чел.**

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2022

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Высший менеджмент
- Средний менеджмент
- Линейный менеджмент
- Военнослужащие и сотрудники силовых структур в запасе
- Сотрудники предприятий ОПК
- Работники организаций, осуществляющих операции с денежными средствами или иным имуществом

850 ТЫС.
ЧЕЛ.

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Тренды в онлайн-образовании
2. Тренды в корпоративном обучении

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

НЕЧАЕВ АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ
Ректор Академии ПСБ

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ПО ТЕМАТИКАМ / ТИПАМ ПРОГРАММ

37 ШТАТНЫХ
СОТРУДНИКОВ

34 года
Средний возраст



С опытом работы
в КУ других компаний



41%
МУЖЧИНЫ

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРинской КОМПАнии

Ректор подотчетен учредителю,
наблюдательному совету

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 гг.

По результатам реализации программ для
высшего и среднего менеджмента сформированы
проекты развития, вошедшие в стратегические
программные документы компании

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Правление / Наблюдательный совет, Общее
собрание работников КУ

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

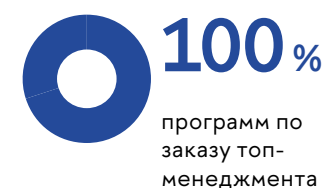
ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ
ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ
ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
РЕШЕНИЙ?

ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Интервью с топ-менеджментом
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов

Большинство программ
интегрируют в себе
несколько типов
навыков (Soft+Digital или
Hard+Digital или Soft+Hard).



ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

до 2028

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией
СРО цифровой образовательной платформы

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

25 ПРОГРАММ
В ПОРТФЕЛЕ КУ

1 программа,
завершающаяся
присвоением
профессиональной
сертификации

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

2 высший
менеджмент

2 средний
менеджмент

Доля онлайн-обучения

2022 **83%**



0,28 Средний коэффициент
обновления портфеля
(2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2023 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент 77 чел.
средний менеджмент 97 чел.

Академия/Школа
внутренних тренеров:
с 2022 г.
5 внутренних тренеров (2022 г.)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ
ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ
по числу/значимости образовательных программ
(2022–2023 гг.)

- 1. НИУ ВШЭ
- 2. Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ
«ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ
ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:

НИУ ВШЭ

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

3 Программы для внешних
клиентов (2022 г.)

2 989 чел.
прошли обучение в КУ

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Платформы
для онлайн-обучения

Собственная LMS

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД

КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
РЖД

universitetrzd.ru



Год создания: **2010** | Место регистрации: **Москва** | Организационно-правовая форма: **АНО ДПО** | Годовой бюджет: **1 048,9 млн руб**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **2 528 500 млн руб** | Число работников: **808,9 тыс. чел.** | **5**-е место в рейтинге Эксперт 400

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Издательская деятельность
- Поддержка корпоративной молодежной политики холдинга «РЖД»

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2011

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Высший менеджмент
- Средний менеджмент
- Линейный менеджмент
- Все сотрудники компании (только в рамках открытого обучения «Знания.Экспресс»)
- Обучение в совместных группах руководителей ОАО «РЖД» и представителей бизнес-экосистемы Российских железных дорог (включая зарубежные бизнесы)

70 ТЫС.
ЧЕЛ.

34 часа обучения
в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2020 год
 Конкурс Европейского фонда развития менеджмента (EFMD). Финалист в номинации «Развитие талантов» за проект «Форум поколений»

2021 год
 Конкурс Всемирного совета корпоративных университетов. Золото в номинации «Лучший корпоративный университет мира»

2022 год
 Всероссийская премия. Спецприз в номинации «Digital-медиа и инструменты» за онлайн-портфолио образовательных программ и проектов

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. **Обобщенная оценка эффективности деятельности (NPS и Прирост уровня развития корпоративных компетенций)**
2. **Качество обучения (Удовлетворенность и Результативность)**
3. **Применимость знаний и навыков на рабочих местах**

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. **Исследование целевой аудитории**
2. **Анализ и расширение портфеля образовательных программ Корпоративного университета РЖД**
3. **Мониторинг реализации программы «Молодежь ОАО «РЖД» (2021-2025 гг.)» и вовлеченности молодых работников**
4. **Измерение индексов лояльности, применимости знаний и др.**

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

БАСКИН РОМАН ВАЛЕРЬЕВИЧ

Директор АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

СМЕШАННЫЙ

на основе матричного принципа управления: 10 продуктовых центров (в т.ч. 3 - по видам деятельности, 5 - по типам программ, 2 - по тематикам) и 12 функциональных подразделений

239 ШТАТНЫХ
СОТРУДНИКОВ

38,6 года
Средний возраст



С опытом работы
в КУ других компаний



77%
ЖЕНЩИНЫ
23%
МУЖЧИНЫ

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ заместителю генерального директора – председателю правления КУ

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. **Образовательная поддержка Стратегии цифровой трансформации ОАО «РЖД»**
2. **Образовательная поддержка проектов в сфере инноваций и управления интеллектуальной собственности**

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

- **Правление / Наблюдательный совет**
- **Ученый / Академический совет**
- **Общее собрание работников КУ**

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

раздел HR-стратегии компании

- Программа развития человеческого капитала ОАО «РЖД» на период до 2025 года;
- Функциональные стратегии ОАО «РЖД» (Стратегия цифровой трансформации ОАО «РЖД», Политика холдинга «РЖД» в области культуры безопасности, Стратегия управления качеством в холдинге «РЖД» и др.);
- Целевая программа «Молодежь ОАО «РЖД» (2021 – 2025 гг.)»

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

Формирование комплексной системы развития профессиональных компетенций в партнерстве с вузами:

- Разработать подход к развитию профессиональных компетенций руководителей в партнерстве на базе КУ РЖД с профессиональным сообществом
- Разработать портфель индивидуальных образовательных решений для руководителей с учетом потребностей функциональных подразделений

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

НЕТ

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1 Формирование комплексной системы развития профессиональных компетенций руководителей в партнерстве с вузами

2 Встречные стажировки руководителей и технологические визиты на предприятия железнодорожной отрасли различных полигонов железных дорог с участием в обучении бизнес-партнеров холдинга «РЖД», а также представителей высшего руководства компании

3 Новые форматы стратегических сессий – динамическая модерация и «костровая» сессия

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? **ДА**

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
 - Интервью с топ-менеджментом
 - Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
 - Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
 - Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
 - Обратная связь внешних и внутренних клиентов
-
- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — **4**
 - Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — **244**
 - Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения —
 - 234** (70 электронных курсов в рамках образовательных программ; 72 открытых электронных курса, из них 21 — в формате сетов «Прокачай книгу»; 54 выпуска и 19 образовательных активностей — мастер-классы на актуальные темы; 19 вебинаров на иностранном языке с представителями железнодорожных компаний мира)
 - Иные образовательные решения — **186** (Минисеты ВКонтакте; Марафоны в Telegram; Аудиодискуссии, подкасты; ТВ-программы; Книжный клуб)



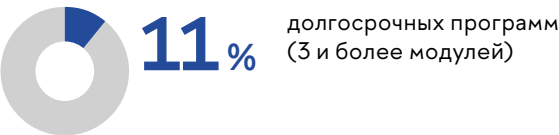
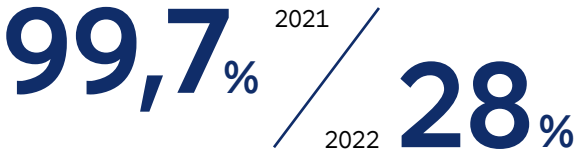
УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:



САМЫЕ ВОСТРЕБОВАННЫЕ ПРОГРАММЫ

- Уровневые модульные программы развития управленческих компетенций
- Программы по развитию операционной эффективности
- Программы углубленного развития отдельных корпоративных компетенций, образовательные треки

Доля онлайн-обучения



ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- требования рынка
- изменения в бизнес-процессах и технологиях
- разработка и вывод на рынок новых продуктов
- эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2010 г.

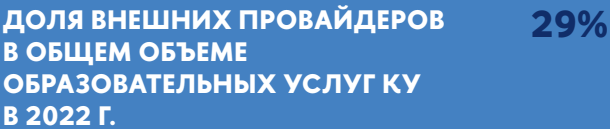
Ежегодно преподают в КУ:



ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

- Университеты путей сообщения (РУТ-МИИТ, ПГУПС, УрГУПС, СГУПС, ИрГУПС, ДВГУПС) – Академия управления движением
- ДВФУ – Программы Дальневосточного филиала и Корпоративный МВА
- РУТ (МИИТ) - Управление трудовыми ресурсами и операционная эффективность на стыке отраслевых хозяйств



ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ «ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:

- РУТ (МИИТ)
- ПГУПС
- ДВФУ
- ДВГУПС

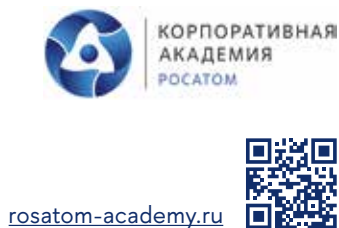
ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ



ИНФРАСТРУКТУРА КУ



КОРПОРАТИВНАЯ АКАДЕМИЯ ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»



Год создания: **2012** | Место регистрации: **Москва** | Организационно-правовая форма: **АНО ДПО** | Годовой бюджет: **2 500 млн руб.**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **1,7 трлн руб.** | Число работников: **330 000 чел.** | **9**-е место в рейтинге Эксперт 400

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Развитие лидерского потенциала
- Развитие бизнес- и технологических компетенций
- Диагностика и развитие управленческих и продуктовых команд
- Карьерное консультирование
- Продвижение бренда работодателя и профориентация в школах, колледжах, вузах
- Проведение чемпионатов профессионального мастерства
- Развитие образовательной экосистемы в городах присутствия Госкорпорации

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2013

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Все сотрудники компании
- Молодежь Росатома
- Школьники
- Студенты
- Преподаватели школ и опорных вузов
- Родители

330 тыс. чел.
(сотрудники + жители городов присутствия Госкорпорации «Росатом»)

13,6
часа обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2020, 2022 год | «Хрустальная пирамида». Гран-при в номинации «Корпоративный университет года»



2021 год | Золото в номинации «Влияние на бизнес и гибкость в условиях неопределенности»



2022 год | Премия Ассоциации развития талантов (ATD). Победитель в номинации «Коучинг и менторинг»



ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Программы развития ИТ- и цифровых компетенций помогают сотрудникам Росатома приобрести широкий спектр знаний и освоить самые разные навыки в этой области.
2. В рамках 17 отраслевых Центров компетенций проводится обучение по актуальным компетенциям, востребованным не только в отрасли, но и вне контура Росатома.

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Мониторинговое исследование уровня развития среды для раскрытия, развития и применения человеческого потенциала
2. Партнерство в интересах развития каждого ребенка
3. Мониторинговое исследование среды, созданной для раскрытия и применения потенциала на территории города Усолье-Сибирское
4. Исследование выбора образовательных и профессиональных траекторий школьников и студентов
5. Исследование стресса и профессионального выгорания
6. Исследование предпочтений целевой аудитории дистанционного асинхронного обучения
7. Исследовательская инициатива «Индекс человекоцентричности компаний»
8. Мониторинг рынка ИТ-образовательных продуктов «Конвейер инноваций»

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. NPS Корпоративной Академии Росатома
2. Индекс развития кадрового потенциала
3. Индекс выполнения стратегических кадровых проектов

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

УЖАКИНА ЮЛИЯ БОРИСОВНА
Генеральный директор

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

СМЕШАННЫЙ
(по видам деятельности и по тематикам)

264 штатных сотрудника

36 лет
Средний возраст



С опытом работы в КУ других компаний



22% МУЖЧИНЫ

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ заместителю генерального директора по персоналу Госкорпорации «Росатом»

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Правление / Наблюдательный совет
- Ученый / Академический совет

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Стратегические документы: «Видение Корпоративной Академии Росатома-2030», Кадровая стратегия Госкорпорации «Росатом»

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

- Руководитель направления «Цифровизация» отвечает за разработку и реализацию стратегии цифровизации организации, обеспечивает реализацию портфеля цифровых проектов, развивает отраслевую экспертизу и методологию направления
- Руководитель направления «Управление данными» занимается разработкой и реализацией стратегии управления данными организации в области обучения и развития персонала, обеспечением качества данных, систематизацией их учета и хранения
- Директор по технологическому образованию занимается разработкой комплексных предложений по развитию системы подготовки кадров для бизнеса и органов исполнительной власти

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

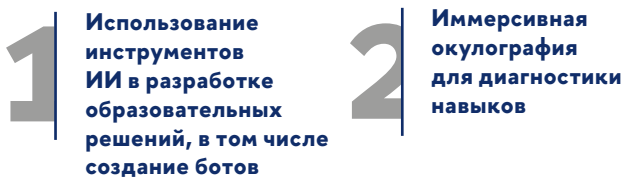
ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? **ДА**

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании ,
 - Интервью с топ-менеджментом,
 - Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории,
 - Анализ мировых трендов в корпоративном обучении,
 - Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний,
 - Обратная связь внешних и внутренних клиентов,
 - Иное
-
- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — **2**
 - Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — **25**
 - Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — **1828** единиц контента, включая **266** электронных курсов
 - Иные образовательные решения — **250**



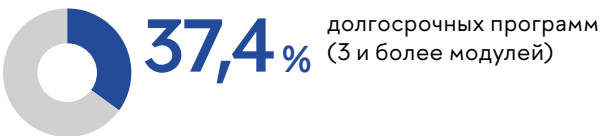
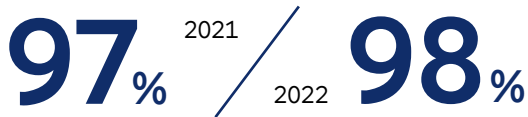
300 ПРОГРАММ В ПОРТФЕЛЕ КУ

27 программ, завершающихся присвоением профессиональной сертификации

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:



Доля онлайн-обучения



0,17 Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-модели компании
- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2016 г.

Ежегодно преподают в КУ:



2604 часа Академия/Школа внутренних тренеров: с 2016 г. >600 внутренних тренеров (2022 г.) преподавания на руководителя в год

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

- Московская школа управления «СКОЛКОВО»
- НИУ ВШЭ
- РХТУ им. Д.И. Менделеева

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. **33%**

ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ «ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:

- Московский физико-технический институт
- Томский политехнический университет
- МГТУ им. Н.Э Баумана
- НИТУ МИСИС
- РХТУ им. Д.И. Менделеева
- Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
- НГТУ им. Р.Е. Алексеева
- ННГУ им. Н.И. Лобачевского

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ



ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Аудиторный фонд

Корпоративная Академия Росатома: 799 м², долгосрочная аренда; с середины августа 2023 года 650 м², долгосрочная аренда; Культурно-просветительский центр «Академия Маяк» им. А.Д. Сахарова»: 550,4 м²+200,2 м² (лекторий)

Платформы для онлайн-обучения

Atom Space, собственная разработка Росатома Webinar.ru



Собственные студии для производства медиаконтента



Используемая LMS РЕКОРД mobile, собственная разработка Росатома WebTutor (WebSoft)

КОРПОРАТИВНАЯ АКАДЕМИЯ РОСКОСМОС



rcacademy.ru



Год создания: 2017 | Место регистрации: Москва | Организационно-правовая форма: Дочернее общество (АНО ДПО, иное) | Годовой бюджет: Не разглашается

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Издательская деятельность

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2021

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Высший менеджмент
- Средний менеджмент
- Линейный менеджмент
- Все сотрудники компании

100 ТЫС. ЧЕЛ. | 19 часов обучения в среднем (2022 г.)

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Количество участников учебных и корпоративных мероприятий (кол-во проведенных мероприятий)
2. Производительность труда
3. Непревышение сметы накладных расходов

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Информация не разглашается

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

ДОСИКОВ ВАСИЛИЙ СТАНИСЛАВОВИЧ

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

105 ШТАТНЫХ СОТРУДНИКОВ | 40 лет Средний возраст



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ наблюдательному совету

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

Академия Роскосмоса участвует во всех ключевых проектах госкорпораций по работе с персоналом

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Правление / Наблюдательный совет
- Ученый / Академический совет

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Не имеется

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

НЕТ

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ
ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ
ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
РЕШЕНИЙ?

НЕТ

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов

Большинство программ интегрируют в себе несколько типов навыков (Soft+Digital или Hard+Digital или Soft+Hard).



122 ПРОГРАММЫ
В ПОРТФЕЛЕ КУ

122 программы, завершающиеся присвоением профессиональной сертификации

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

7 высший менеджмент | 109 средний менеджмент | 109 линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения в 2021

30%



ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

- 1

Реализация инновационной формы сотрудничества с опорными вузами — формирование консорциума «Созвездие Роскосмоса»
- 2

Развитие пула отраслевых экспертов для реализации программ обучения по отраслевым hard skills
- 3

Разработка и реализация отраслевой модульной программы «Цифровая трансформация в ракетно-космической отрасли»

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2019 г.

10 часов

преподавания на руководителя в год

Академия/Школа внутренних тренеров:

с 2020 г.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

Информация закрыта

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г.

50%

ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ «ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:

Информация закрыта

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

25 Программ для внешних клиентов (2022 г.)

15 тыс. чел. прошли обучение в КУ

5% Доля доходов от внешних клиентов в годовом бюджете доходов КУ

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Аудиторный фонд

Платформы для онлайн-обучения

1000 м²

Mind (ВКС)

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «РОСТЕЛЕКОМ»



Год создания: **1993** | Место регистрации: **Москва** | Организационно-правовая форма: **Структурное подразделение департамента HR** | Годовой бюджет: **Не разглашается**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **580 092 млн руб** | Число работников: **81 268 чел.** | **30**-е место в рейтинге Эксперт 400

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Разработка учебного контента
- Создание обучающих чат-ботов
- Развитие автоматизированных систем управления обучением и развитием персонала

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

1993

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Высший менеджмент
- Средний менеджмент
- Линейный менеджмент
- Все сотрудники компании
- Сотрудники дочерних компаний ГК «Ростелеком»

81 268 ТЫС. ЧЕЛ. | **32** часа обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2020 год	Премия «Хрустальная пирамида», две награды в номинациях «Корпоративный университет года» и «Корпоративное обучение года»
2021 год	Инвестиционная премия Investment leaders awards. Награда в категории «Инвестиции в человеческий капитал»
2022 год	Премия «СМАРТ пирамида — 2022», Гран-при в номинации «Директор года по обучению и развитию»

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Вовлечение в необязательное обучение
2. Развитие цифровых навыков
3. Обучение руководителей

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ежегодно в рамках актуализации стратегии проводится мониторинг трендов корпоративного обучения, трендов переобучения персонала в ИТ-отрасли, мониторинг HR-трендов

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

БАРАБАНОВА ЕКАТЕРИНА АЛЕКСЕЕВНА
Директор по развитию персонала

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

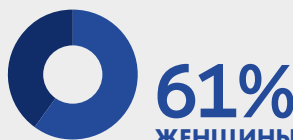
**ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПО ТЕМАТИКАМ / ТИПАМ ПРОГРАММ**

266 ШТАТНЫХ СОТРУДНИКОВ

36 ЛЕТ
Средний возраст



С опытом работы в КУ других компаний



39% МУЖЧИНЫ

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Реализация образовательной программы для ключевых руководителей Ростелекома в формате бизнес-акселератора с запуском новых бизнес-проектов с суммарной выручкой **132M USD**. Мониторинг тематических конференций и реализация кастомизированных программ развития топов с фокусом на расширение экспертизы и поиск трендов.
2. Обучение back-офиса навыкам программирования для оптимизации и автоматизации процессов.

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Не имеется

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Разработана до 2025 г.

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

- Разработчик чат-ботов
- IT-разработчик
- Product owner
- UX дизайнер
- SMM-менеджер
- Маркетолог
- Продюсер

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1 Гибридные треки обучения с фокусом на отработку практических навыков

2 Рекомендательная система обучения на базе AI

3 Использование peer2peer в обучении управленцев

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
- Интервью с топ-менеджментом
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов

- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — 1
- Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — 9
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — 1155
- Иные образовательные решения — 209



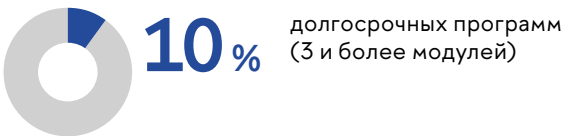
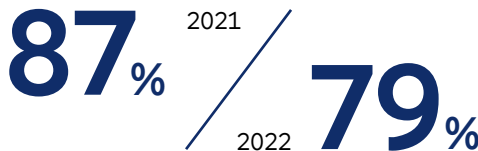
1 364 ПРОГРАММЫ В ПОРТФЕЛЕ КУ

10 программ, завершающихся присвоением профессиональной сертификации

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

2 высший менеджмент 5 средний менеджмент 30 линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения



0,35 Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-модели компании
- Требования рынка, изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2018 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент 42 чел., доля — 30%

средний менеджмент 317 чел., доля — 15%

16 часов

преподавания на руководителя в год

Академия/Школа внутренних тренеров:

с 2015 г.

176 внутренних тренеров (2022 г.)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

- НИУ ВШЭ (СПб)
- Институт тренинга АРБ Про
- Prosci — ООО «ИЛС Евразия»

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. 7%

ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ «ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:

- МФТИ
- РАНХиГС
- УрФУ
- НИУ ВШЭ
- ТУСУР

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Аудиторный фонд

15 170 м²

Платформы для онлайн-обучения

Websoft, Tilda, внутренний маркетплейс коучей, менторов и карьерных консультантов

Аудитории для гибридного обучения

Собственные студии для производства медиаконтента

Используемая LMS Websoft

ДЕПАРТАМЕНТ ПО РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ «РУСАЛ»



career.enplusrusal.ru

Год создания: **2000** | Место регистрации: **Москва** | Организационно-правовая форма: **Структурное подразделение департамента HR** | Годовой бюджет: **773 млн руб**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **880 362 млн руб** | Число работников: **59 463 чел.** | **20**-е место в рейтинге Эксперт 400

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Корпоративная культура
- Наградная деятельность
- Развитие персонала
- Бюджетирование системы обучения
- Работа с молодыми специалистами
- Разработка нормативных документов, определяющих процессы обучения в компании
- Подготовка и развитие внутренних тренеров и производственных наставников
- Организация конференций и форумов

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2011

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Все сотрудники компании
- Школьники
- Студенты вузов и ссузов

59 463 тыс. **19,3** часа обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2022 год | Грантовый конкурс на получение государственной поддержки развития образовательно-производственных центров в рамках федерального проекта «Профессионалитет», призеры по Свердловской и Иркутской областям

2023 год | WOW! HR, III место в номинации «Be Cool»



ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Удержание и развитие талантов
2. Выполнение плана автоматизации
3. NPS учебных программ

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Регулярное исследование удовлетворенности и вовлеченности сотрудников компании

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

ДЕРЕВЛЕВА МАРИНА ПЕТРОВНА

Директор департамента по развитию персонала и корпоративной культуре

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

24 ШТАТНЫХ СОТРУДНИКА

34 года
Средний возраст



С опытом работы в КУ других компаний



25% МУЖЧИНЫ

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. В 2020 году РУСАЛ начал использовать виртуальный тренажер литейного агрегата — интерактивную компьютерную систему обучения персонала. Функциональность этой системы основана на реалистичных 3D-моделях, использующих технологии виртуальной реальности. Погружение в виртуальную среду тренажера и отработка решений с машиной осуществляется с помощью VR-оборудования. Создание подобных систем обучения позволяет избежать нарушений производственного процесса, которые могут повлечь за собой повреждение или уничтожение материальных ценностей, а также причинение вреда здоровью человека. Внедрение виртуального тренажера литейного агрегата способствует: развитию навыков работы персонала в безопасных (удаленных) условиях; отработке действий персонала в аварийных ситуациях; определению и контролю профессиональных навыков персонала; повышению уровня промышленной безопасности производства. Поскольку программа оценивает точность, последовательность и своевременность действий, это позволяет не только обучать новых сотрудников, но и освежать знания уже обученных.
2. В 2020 году сформирована новая система обучения и развития сотрудников — UNIVER (внутренняя платформа). В декабре отчетного года система была готова к опытной эксплуатации, а в 2021 году перешла на стадию внедрения и тиражирования на все предприятия ОК РУСАЛ. В результате каждый сотрудник получил личный кабинет, в котором указаны назначенные ему курсы, семинары, вебинары, другие обучающие мероприятия, а также есть возможность участвовать в оценке компетенций, подать заявку в кадровый резерв, сформировать индивидуальный план развития и КПЭ.

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Не имеется

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Концепция подготовки будущих Лидеров РУСАЛа (10 лет)

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

Руководитель по работе с Лидерами РУСАЛа. Лидеры РУСАЛа — будущие руководители ключевых стратегических проектов компании, отбирающиеся из числа талантливых сотрудников бизнес-функций для долгосрочного развития через реализацию ключевых проектов компании и подготовки к будущим ролям — в перспективе 5–7 лет.

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1

Виртуальный тренажер литейного агрегата

2

Запуск сервиса для съемки и монтажа видеоуроков/скринкастов/лекций с элементами интерактивности

3

Новая система обучения и развития сотрудников UNIVER

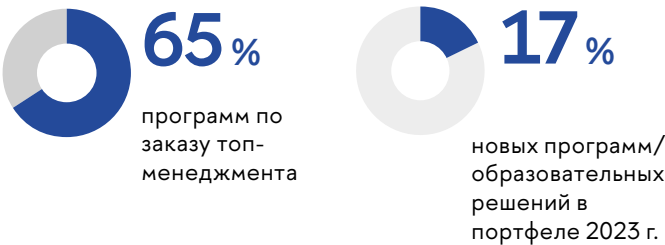
ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? **ДА**

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
 - Интервью с топ-менеджментом
 - Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
 - Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
 - Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
 - Обратная связь внешних и внутренних клиентов
 - Иное
- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — **7**
 - Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — **1224**
 - Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — **834**
 - Иные образовательные решения — **322**

Большинство программ интегрируют в себе несколько типов навыков (Soft+Digital или Hard+Digital или Soft+Hard).



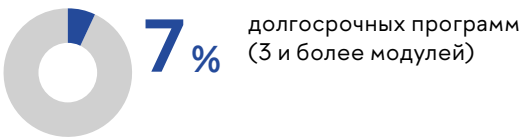
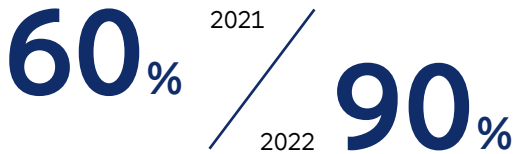
2 387 ПРОГРАММ В ПОРТФЕЛЕ КУ

1 231 программа, завершающаяся присвоением профессиональной сертификации

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

3 высший менеджмент 3 средний менеджмент 5 линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения



0,3 Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании
- Иное

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2014 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент **83** чел., доля — 10,4%
средний менеджмент **141** чел., доля — 25,6%

15 часов преподавания на руководителя в год
Академия/Школа внутренних тренеров: с 2015 г. **505** внутренних тренеров (2022 г.)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

- СФУ
- ИрННТУ
- УрФУ

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. **60%**

ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ «ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:

- СФУ
- ВолгГТУ
- ИрННТУ
- УГГУ
- УрФУ

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

61 Программа для внешних клиентов (2022 г.)
4 592 чел. прошли обучение в КУ

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Аудиторный фонд

Используются аудитории предприятий

Платформы для онлайн-обучения

Открытая

Аудитории для гибридного обучения

Собственные студии для производства медиаконтента

Используемая LMS Websoft HCM/TeachBase

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ТАЛАНТОВ И ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ «ТАВОЛГА»

ТАВОЛГА

tavolga.center



Год создания: **2021** | Место регистрации: **Самара** | Организационно-правовая форма: **АНО ДПО** | Годовой бюджет: **56 млн руб**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Число работников:
3 984 чел.

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

Образование

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2021

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Высший менеджмент
- Средний менеджмент
- Линейный менеджмент
- Все сотрудники компании

160 ТЫС. ЧЕЛ. **36** часов обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2022 год | Федеральный конкурс «BPM — проект года 2022», финалист конкурса

2023 год | Конкурс профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп 2022/23», специальный диплом «За активное применение и популяризацию клиентоцентричного подхода к развитию и повышению качества регионального управления»

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Количество охваченных мероприятиями
2. Индекс потребительской лояльности
3. Количество обученных

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Анализ трендов маркетинговой стратегии корпоративных университетов
2. Разработана модель компетенций служащего Самарской области
3. Анализ трендов в управлении персоналом и обучении

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

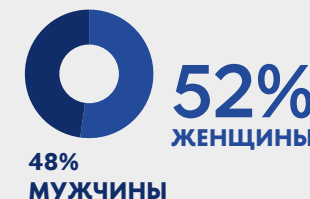
КРЮНЬКИН ЕГОР НИКОЛАЕВИЧ
Генеральный директор

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

40 ШТАТНЫХ СОТРУДНИКОВ

37 ЛЕТ
Средний возраст



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ председателю правления / генеральному директору/ первому вице-президенту

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Создание единого информационного поля представителей органов публичной власти (государственные гражданские и муниципальные служащие, сотрудники подведомственных учреждений) за счет проведения общих образовательных и информационных мероприятий.
2. Уменьшение текучести кадров среди специалистов, впервые поступающих на службу в органы публичной власти, за счет внедрения адаптационного курса 1-й уровень.

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Правление / Наблюдательный совет, Общее собрание работников КУ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

План развития и Образовательная стратегия

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

- Наставник — специальная роль внутреннего коуча. Следит за ценностями и правилами гибкого подхода к управлению проектами внутри КУ, дает советы по лучшему исполнению глобальных задач
- Методолог внутреннего развития — специалист, который ведет базу данных сотрудников организации и отвечает за развитие сотрудников через выполнение целей организации, личных целей, реализации личных социальных и профессиональных проектов
- Скрам-мастер — администратор «гибких» проектов. Обеспечивает процесс работы проектных команд, исходя из ценностей и принципов методологии.

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1 Применение формата интерактивного лектория

2 Организация мероприятий в формате антиконференции

3 Проведение мероприятий в формате дизайн-сессии

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? **ДА**

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
- Интервью с топ-менеджментом
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов

- Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — **7**
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — **37**

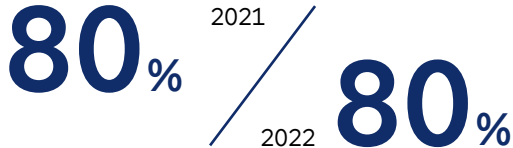
Большинство программ интегрируют в себе несколько типов навыков (Soft+Digital или Hard+Digital илиSoft+Hard).



УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

2 высший менеджмент

Доля онлайн-обучения



ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-модели компании
- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ



ИНФРАСТРУКТУРА КУ



СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2018 г.

Ежегодно преподают в КУ:



КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ АДМИНИСТРАЦИИ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА



КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

Год создания: 2020 | Место регистрации: Санкт-Петербург | Организационно-правовая форма: ГБОУ ДПО | Годовой бюджет: 169,6 млн руб

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2013

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

Слушатели программ дополнительного образования по повышению квалификации (исполнительные органы государственной власти)

13 ТЫС.
ЧЕЛ.

32 часа обучения
в среднем (2022 г.)

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Исполнение государственного задания на оказание услуг (выполнение работ)
2. Объемы приносящей доход деятельности
3. Число реализованных ad hoc проектов (образовательных программ и мероприятий под актуальные запросы ключевых стейкхолдеров КУ)

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Проводятся ежегодно (тренды обучения государственных гражданских служащих; тренды в корпоративном обучении; новые подходы к оценке персонала и государственных гражданских служащих; тренды развития дополнительного образования разных целевых аудиторий и пр.)

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

РЕБКО ЭЛЬВИРА МИХАЙЛОВНА
Директор Корпоративного университета

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

СМЕШАННЫЙ

73 ШТАТНЫХ
СОТРУДНИКА

37 ЛЕТ
Средний возраст



С опытом работы
в КУ других компаний



35% МУЖЧИНЫ

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ вице-губернатору Санкт-Петербурга — руководителю Администрации Губернатора Санкт-Петербурга

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

план развития Корпоративного университета до 2030 года

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

НЕТ

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ
ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ
ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
РЕШЕНИЙ?

ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
- Интервью с топ-менеджментом
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов
- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — 2
- Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — 228
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — 72

Большинство программ интегрируют в себе несколько типов навыков (Soft+Digital или Hard+Digital или Soft+Hard).



230 ПРОГРАММЫ
В ПОРТФЕЛЕ КУ

230 программ, завершающихся присвоением
профессиональной сертификации

Доля онлайн-обучения

90% 2021 / 70% 2022



0,56 Средний коэффициент
обновления портфеля
(2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1

Гибридные программы (с применением очного, дистанционного и электронного форматов обучения с расположением обучающихся в различных пространствах и контурах безопасности)

2

Сборные программы под запрос заказчика (с целью развития конкретных навыков и компетенций, достижения практических результатов на выходе — идей инициатив, проработанных проектов, сформированных команд и пр.)

3

Коллегиальные органы управления сборной образовательной программой (Совет программы из числа ключевых стейкхолдеров: членов Правительства и представителей Администрации Санкт-Петербурга, вузов, других компаний и организаций)

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2022 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент

доля — 80%

9500 часов

преподавания в год

Академия/Школа внутренних тренеров:

есть

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

1. НИУ ВШЭ
2. РАНХиГС
3. ИПАП (СПб)

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г.

7%

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

47 Программ для внешних клиентов (2022 г.)

1 831 чел.

прошли обучение в КУ

12%

Доля доходов от внешних клиентов в годовом бюджете доходов КУ

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Аудиторный фонд

628 м²

Платформы для онлайн-обучения

WebTutor, TrainigSpace, Webinar.ru



Аудитории для гибридного обучения



Собственные студии для производства медиаконтента



Используемая LMS облачная, коробочное решение

222 | HSE.RU

HSE.RU | 223

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СБЕРБАНКА



sberuniversity.ru



Год создания: 2012	Место регистрации: Москва	Организационно-правовая форма: Дочернее общество	Годовой бюджет: Не разглашается
------------------------------	-------------------------------------	--	---

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: 3 388 327,6 млн руб	Число работников: 210 661 чел.	4 -е место в рейтинге Эксперт 400
---	--	--

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Издательская деятельность

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2014

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Высший менеджмент
- Средний менеджмент
- Линейный менеджмент
- Высокопотенциальные специалисты ПАО «Сбербанк»
- Внешние клиенты (работники компаний/организаций)
- Преподаватели и студенты вузов

43 667 чел. **87,8** часа обучения
в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2022 год 	Премия «Эффективное образование». I место в номинации «Проект года» в категории «Финансовая грамотность», I место в номинации «Прорыв года» в категории «Корпоративные программы», I место в номинации «Трансформация года» в категории «Бизнес-образование»
--------------	--

2022 год 	IT HR AWARDS. I место в номинации «Культура менеджмента»; 1-е место в номинации «Развитие и обучение сотрудников»
--------------	---

2022 год 	Премия «Хрустальная пирамида». III место в номинации «Корпоративный университет года»
--------------	---

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Развитие и обновление программ КУ, включая международные партнерства
2. Развитие портфеля образовательных решений для бизнеса страны
3. Производство передового образовательного контента

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

За период с 2022 г. по май 2023 г. выпущено:

- 8 информационно-аналитических журналов EduTech про трендовые образовательные подходы и технологии
- 5 дайджестов с обзором российских и мировых исследований в области EdTech, обзор кейсов, новостей и стартапов на рынке образования
- 4 аналитических отчета: «Практики взаимодействия между участниками образовательного процесса» (в рамках конференции «Больше чем обучение»);

- «Трансформация отделений банков в Китае»; «Метрики для управления бизнесом. Пример компании Snowflake»; «Обзор перспектив финтеха на развивающихся рынках»
- 6 выпусков дайджеста SberKnowledge
- 4 исследования на первичных данных: «Изменение восприятия ESG повестки в бизнес- и академической среде»; Исследование по востребованным навыкам в 2023 году (совместно с Работа.ру); «Тревожность на работе» (совместно с Работа.ру); «Управление изменениями в образовании: генеративный ИИ» (совместно с GeekBrains)

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

ЖУРАВЛЕВА НАТАЛЬЯ СЕРГЕЕВНА
Ректор

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

СМЕШАННЫЙ

(по видам деятельности — в целом, по тематикам — по образовательному направлению)



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Поддержка через обучение развития нового направления бизнеса – исламское финансирование
2. Создание новых продуктов и направлений бизнеса через проектную работу на образовательных программах

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Правление / Наблюдательный совет
- Ученый / Академический совет
- Общее собрание работников КУ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Раздел HR стратегии 2023 ПАО «Сбербанк». Коммерческая стратегия 2023 СберУниверситета. В разработке: раздел HR стратегии 2026 ПАО «Сбербанк»; Стратегия 2026 СберУниверситета

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

- Специалист по работе с внешними клиентами (клиентский менеджмент)
- Специалист по проведению аналитических исследований/проектов/обзоров
- Специалист по работе с выпускниками (alumni/ community)

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1

Развитие профессиональных сообществ вокруг образовательных программ в процессе их реализации и после обучения

2

Активная имплементация коучинговых практик в образовательные программы

3

Индивидуализация обучения через персонализацию заданий, консультаций и адаптацию контента

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? **ДА**

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

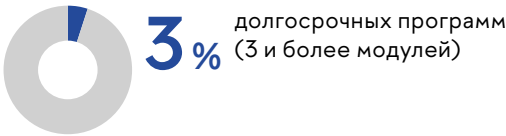
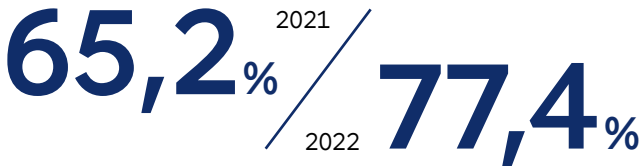
- Анализ стратегии компании
 - Интервью с топ-менеджментом
 - Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
 - Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
 - Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
 - Обратная связь внешних и внутренних клиентов
-
- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — **22**
 - Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — **183**
 - Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — **300**
 - Иные образовательные решения — **63**



УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:



Доля онлайн-обучения



ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-модели компании
- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2014 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент

42 чел., доля — 1,4%

средний менеджмент

272 чел., доля — 9,3%

6,8 часа

преподавания на руководителя в год

Академия/Школа внутренних тренеров:

с 2022 г.

112 внутренних тренеров (2022 г.)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

- Московский физико-технический институт
- Сколковский институт науки и технологий
- НИУ ВШЭ (факультет компьютерных наук)

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. **37%**

ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ «ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:

- МФТИ
- НИУМГСУ
- НИУ ВШЭ
- РАНХиГС
- НИТУ МИСИС
- КФУ
- ДВФУ

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ



ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Собственный кампус

76 000 м²

Аудиторный фонд

3 106 м²

Платформы для онлайн-обучения

HR-п+CC24+BZ21

Аудитории для гибридного обучения

Собственные студии для производства медиаконтента

Используемая LMS HR-платформа «Пульс»

УПРАВЛЕНИЕ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ И РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА «СЕВЕРСТАЛЬ»



severstal.com

Год создания: Нет данных	Место регистрации: Москва	Организационно-правовая форма: Управление (внутреннее подразделение) материнской компании	Годовой бюджет: Не разглашается
-----------------------------	------------------------------	--	------------------------------------

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: Не разглашается	Число работников: 49 800 чел.	22-е место в рейтинге Эксперт 400
------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2015

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Высший менеджмент
- Средний менеджмент
- Линейный менеджмент
- Все сотрудники компании
- Иное

49 800 тыс. чел. 28,5 часа обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2020 год
HR-бренд
HR-бренд
за программу «Цифровая сталь», победа в специальной номинации за проект стратегического планирования компетенций

2021 год
International Customer Experience Award — 2021, финалист в номинации «Employee experience in crisis», Академия Клиентского опыта

2021 год
European Customer Centricity Award — 2021, топ-3 лучших компаний по направлению развития сотрудников, Академия Клиентского опыта

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

- Развитие организационных потенциалов
- Привлечение и развитие талантов
- Повышение операционной эффективности

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Анализ лучших практик в оценке 360
- Анализ востребованных компетенций в ремонтах и охране труда и промышленной безопасности
- Участие в исследовании «Transforming future talent in mining and metals» в рамках рабочей группы World Economic F

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

САМОЙЛОВА ЕЛЕНА ОЛЕГОВНА
Руководитель управления

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

СМЕШАННЫЙ

В основе — по тематикам/типам программ, но есть дополнительное деление по деятельности (гибкие пулы)

48 ШТАТНЫХ СОТРУДНИКОВ



С опытом работы в КУ других компаний

43 года
Средний возраст



15% МУЖЧИНЫ

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

- Оценка и развитие сотрудников R&D и центров технологического развития
- Развитие цифровых компетенций всех категорий сотрудников.

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Не имеется

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

на 2022-2026 гг.

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

- Руководитель направления по профессиональному обучению: централизация и развитие системы профессионального обучения в компании
- Руководитель направления по управленческому обучению: формирование, реализация и развитие архитектуры управленческого обучения
- Руководитель направления по функциональному обучению: создание системы развития функциональных компетенций сотрудников и повышение эффективности команд
- Руководитель направления по работе с талантами: развитие системы планирования и обеспечения талантов в компании

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1 Мобильная версия платформы для развития компетенций

2 Микрообучение с геймификацией

3 Дебат-клуб для развития навыков переговоров

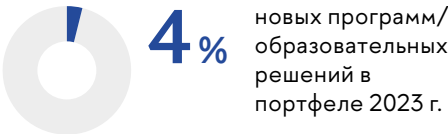
ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? **НЕТ**

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
 - Интервью с топ-менеджментом
 - Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
 - Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
 - Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
 - Обратная связь внешних и внутренних клиентов
 - Иное
-
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — **1239**
 - Иные образовательные решения — **504**

Большинство программ интегрируют в себе несколько типов навыков (Soft+Digital или Hard+Digital илиSoft+Hard).

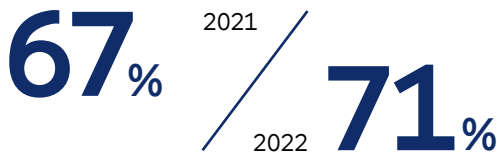


1 743 ПРОГРАММЫ В ПОРТФЕЛЕ КУ

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

1 высший менеджмент 2 средний менеджмент 1 линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения



1,14 Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

- Московская школа управления «СКОЛКОВО»
- Череповецкий государственный университет
- СПбПУ Петра Великого

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. **25%**

ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ «ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:

СПбПУ Петра Великого

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

18 Программ для внешних клиентов (2022 г.)

3,8% Доля доходов от внешних клиентов в годовом бюджете доходов КУ

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Аудиторный фонд

826 м²

Платформы для онлайн-обучения

Портал «Мое обучение и развитие» — система дистанционного обучения на базе SAP LSO, Мобильное приложение «Учись мобильно» Эквио, Платформа «Цифровая сталь» КвизЛаб, Платформы для синхронного обучения Training Space, VR Платформа Метасфера
Все платформы интегрированы с SAP HR

Аудитории для гибридного обучения

Собственные студии для производства медиаконтента

Используемая LMS
Установлена на серверах компании, полностью кастомизирована под процессы компании

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2021 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент **10** чел., доля — 91%
средний менеджмент **38** чел., доля — 27%

12,5 часа преподавания на руководителя в год
с 2021 г. Академия/Школа внутренних тренеров: **10** внутренних тренеров (2022 г.)

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИБУРА

СИБУР



sibur.ru/ru/corporate-university/

Год создания: 2013	Место регистрации: Москва	Организационно-правовая форма: Внутреннее структурное подразделение вне департамента HR	Годовой бюджет: Не разглашается
------------------------------	-------------------------------------	---	---

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: Не разглашается	Число работников: 43 тыс. чел.	34 -е место в рейтинге Эксперт 400
---	--	---

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Обучение

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2020

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

Все сотрудники компании

43 ТЫС. ЧЕЛ. **117** часов обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

Лучшая система наставничества среди предприятий России — Большой Кубок Никиты Изотова
 VII всероссийский конкурс лучших практик работодателей в социогуманитарной сфере «Создавая будущее», I место в номинации «Глобальная кооперация», Гран-при в номинации «Лидеры будущего»

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Профессиональная подготовка рабочих и ИТР
2. Профессиональная подготовка целевых студентов для ФЭП
3. Реализация программ для HiPo (HiPro): лидерские программы, экспертный трек

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

ГАЛИАХМЕТОВ РУСТАМ ГАЛИМЗЯНОВИЧ
Управляющий директор

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

СМЕШАННЫЙ

56 ШТАТНЫХ СОТРУДНИКОВ

40 ЛЕТ
Средний возраст



С опытом работы в КУ других компаний

34%



60% ЖЕНЩИНЫ
40% МУЖЧИНЫ

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ Члену правления — исполнительному директору

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Аprobация инновационного инструмента для механиков. Гидробайка. Приборы лазерной центровки. Система умных уплотнений. Инструменты были испытаны и апробированы в рамках программ обучения СИБУРИНТЕХ, затем их использование масштабировано на производственные предприятия компании
2. Развитие аддитивных технологий. Разработка уникальных для России программ подготовки инженеров по аддитивным технологиям (3D-печать, 3D-сканирование). Подготовка инженеров по аддитивным технологиям. Участие специалистов КУ во внедрении аддитивных технологий в рамках предприятий компании.

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Управляющий совет

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

как часть Management Action Plan 2025 (среднесрочный план компании)

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

- Создание СИБУРИНТЕХ Филиал КУ для развития внутрикорпоративного производственного обучения
- L&D-партнеры функций

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1

Совместная разработка и проведение программ с отраслевыми партнерами (сетевые программы, референс-визиты и т. д.)

2

Вовлечение выпускников лидерских программ в проведение обучения для следующего управленческого уровня

3

Внедрение тренажеров VR в структуру аудиторных учебных программ как блоков для отработки практических навыков

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? **ДА**

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
 - Интервью с топ-менеджментом
 - Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
 - Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
 - Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
 - Иное
-
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — **210** электронных курсов, **45** самостоятельных вебинаров (не включенных в состав комплексных образовательных решений)
 - Иные образовательные решения — **620**

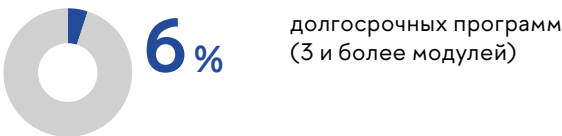
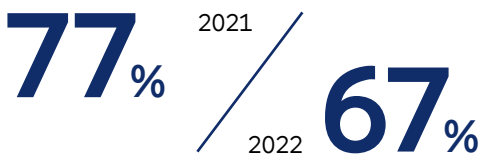


884 ПРОГРАММЫ В ПОРТФЕЛЕ КУ

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

1 высший менеджмент 1 средний менеджмент 2 линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения



ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-модели компании
- Требования рынка, изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

- РХТУ
- КНИТУ
- Томский политехнический университет

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. **26%**

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

283 чел.

прошли обучение в КУ

0,5%

Доля доходов от внешних клиентов в годовом бюджете доходов КУ

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Собственный кампус

5 571 м²

Аудиторный фонд

3 386 м²

Платформы для онлайн-обучения

TeachBase

Аудитории для гибридного обучения

Собственные студии для производства медиаконтента

Используемая LMS SAP HCM

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2013 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент **8** чел.
средний менеджмент **5** чел.

8 ЧАСОВ преподавания на руководителя в год

Академия/Школа внутренних тренеров:
с 2014 г.
291 внутренний тренер (2022 г.)

234 | HSE.RU

HSE.RU | 235

ЦЕНТР ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ «СИСТЕМА»



sistema-university.ru



Год создания: **1998** | Место регистрации: **Москва** | Организационно-правовая форма: **Дочернее общество (АНО ДПО, иное)** | Годовой бюджет: **30 млн руб.**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **629 млн руб.** | Число работников: **275 чел.** | **24**-е место в рейтинге Эксперт 400

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Издательская деятельность

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2006

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Высший менеджмент
- Средний менеджмент
- Линейный менеджмент

5 тыс. чел. | **36** часов обучения в среднем (2022 г.)

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Количество обученных
2. Количество программ обучения
3. Количество проведенных кейс-чемпионов

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

ХОРОШИЛОВА ЯНА ЮРЬЕВНА
Директор Центра обучения и развития

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ПО ТЕМАТИКАМ / ТИПАМ ПРОГРАММ

9 штатных сотрудников | **35** лет
Средний возраст

60%
С опытом работы в КУ других компаний

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ вице-президенту по управлению персоналом

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

По итогам реализации совместной образовательной программы с ВШМ СПбГУ «Вектор Digital» одна из проектных команд-участников вывела на рынок совместно разработанный продукт для одной из компаний группы.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

до 2025 г.

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Правление / Наблюдательный совет

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ?

ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов

Большинство программ интегрируют в себе несколько типов навыков (Soft+Digital или Hard+Digital или Soft+Hard).

50% микрообучения
75% программ по заказу топ-менеджмента
15% новых программ/образовательных решений в портфеле 2023 г.

31 ПРОГРАММА В ПОРТФЕЛЕ КУ

31 программа, завершающаяся присвоением профессиональной сертификации

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

31 высший менеджмент | **31** средний менеджмент | **31** линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения

50% 2021 / **50%** 2022

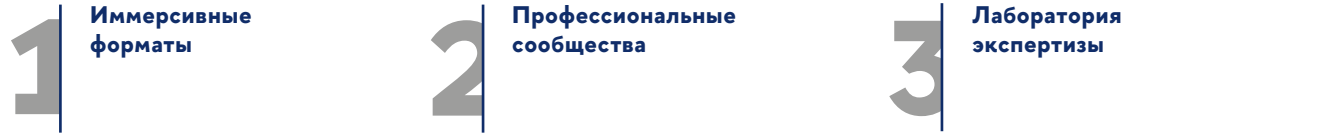
50% долгосрочных программ (3 и более модулей)

1,56 Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

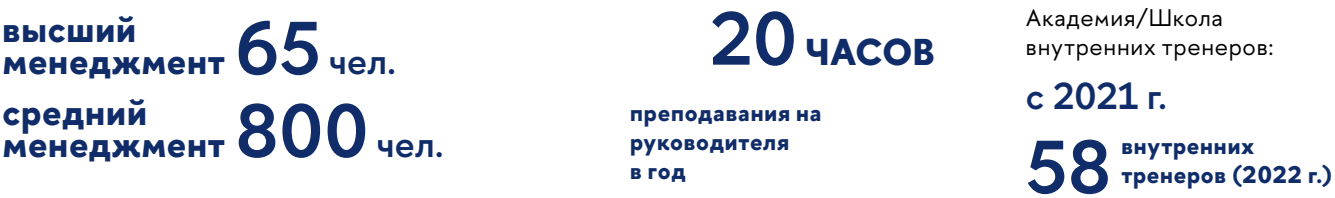
- Требования рынка
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ
(2020–2022 гг.)



СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2021 г.

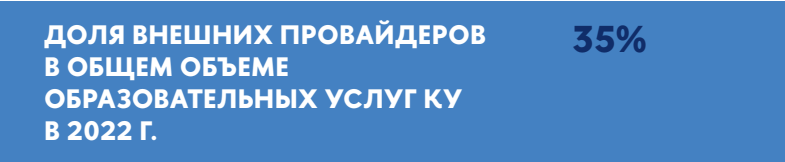
Ежегодно преподают в КУ:



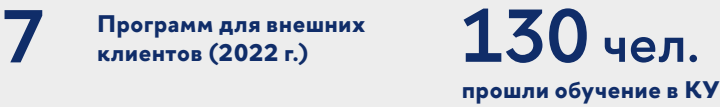
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ
ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ
по числу/значимости образовательных программ
(2022–2023 гг.)

- 1. Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ
- 2. МГУ (Экономический факультет)
- 3. ВШМ СПбГУ



ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ



ИНФРАСТРУКТУРА КУ



КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПАО «ТАТНЕФТЬ»

КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

cu.tatneft.ru



Год создания: **2016** | Место регистрации: **Альметьевск** | Организационно-правовая форма: **Структурное подразделение департамента HR** | Годовой бюджет: **Не разглашается**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **Не разглашается** | Число работников: **79 000 чел.**

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2016

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Высший менеджмент
- Средний менеджмент
- Линейный менеджмент
- Все сотрудники компании

70 ТЫС. ЧЕЛ. | **25** часов обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

Первое место по реализации молодежной политики ПАО «Татнефть» в номинации: «Лучшие цифровые решения для мероприятий по содействию занятости молодежи»
Диплом за II место в номинации: «Лучшие практики привлечения молодежи в наукоемкие и высокотехнологичные сферы»

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Оценка удовлетворенности работой подразделения внутренними клиентами
2. Развитие кадрового резерва (топ-300, топ-1000)
3. Реализация ключевого проекта

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

- 1 Увеличение доли образовательного онлайн-контента
- 2 Активное использование инфографики
- 3 Популяризация обучающего видео-контента собственного производства

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

ЦЫГИНА ОЛЬГА ДМИТРИЕВНА
Руководитель КУ

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

**ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПО ТЕМАТИКАМ / ТИПАМ ПРОГРАММ**



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Правление / Наблюдательный совет

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Не документирована

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

Куратор целевой образовательной программы: координация работы всей программы.

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2020 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент 70 чел.
средний менеджмент 20 чел.

96 часов Академия/Школа внутренних тренеров:
16 внутренних тренеров (2022 г.)
преподавания на руководителя в год

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? **ДА**

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
 - Интервью с топ-менеджментом
 - Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
 - Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
 - Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
 - Обратная связь внешних и внутренних клиентов
-
- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — **7**
 - Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — **26**
 - Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — **301**
 - Иные образовательные решения — **11**

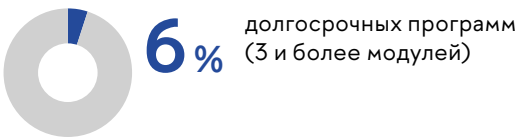


345 ПРОГРАММ В ПОРТФЕЛЕ КУ

38 программ, завершающихся присвоением профессиональной сертификации

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

1 высший менеджмент **3** средний менеджмент **2** линейный менеджмент



0,23 Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

- КРОК
- РАНХиГС
- City Business School

ИНФРАСТРУКТУРА КУ



ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. **5%**

ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ «ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:

ИТМО

ТИНЬКОФФ АПГРЕЙД



Год создания: 2021	Место регистрации: Москва	Организационно-правовая форма: Структурное подразделение Департамента HR	Годовой бюджет: Не разглашается
------------------------------	-------------------------------------	--	---

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: 366,2 млн руб	Число работников: 90 тыс. чел.
---	--

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Кадровый резерв

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

нет

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

Все сотрудники компании

45 ТЫС. ЧЕЛ. **17,7** часа обучения
в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.



IT HR AWARDS. Победитель в номинации «Развитие и обучение сотрудников»

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

Миссия: мы управляем ростом и развитием сотрудников. В 2023 году мы строим единую платформу управления талантами. Благодаря тому, что:
— создаем лучшие продукты для каждого (качество, способ доставки, измерение эффективности продукта — продуктовый подход)
— создаем единый сквозной процесс Управления Талантами: performance review — оценка компетенций — развитие — рост
— создаем удобный путь для пользователя по всем задачам роста: связка развитие = Апгрейд

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Исследование Talents & Values 2023

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

МЕЛЬНИКОВА ЕЛЕНА СЕРГЕЕВНА

Руководитель управления организационного развития и обучения

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

80 ШТАТНЫХ
СОТРУДНИКОВ



С опытом работы
в КУ других компаний

28 ЛЕТ

Средний возраст



74% ЖЕНЩИНЫ
26% МУЖЧИНЫ

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Не имеется

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

Как пример — полный перезапуск трека адаптации для новых ИТ-тимлидов (ключевая управленческая роль в реализации цифровой стратегии компании)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

раздел HR-стратегии компании на 2 года

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

- Центр оценки компетенций — в связи с внедрением корпоративной модели компетенций, а также расширения оценки компетенций и формирования кадрового резерва на всех управленческих уровнях
- Talent Partner: Сопровождает процесс развития сотрудника в организации. Управляет процессом Talent review (succession planning, talent pool). Выступает входным окном для руководителей в вопросах системного развития команды. Работает в тесной связке с HR BP
- Куратор образовательных продуктов: организация и поддержка образовательных курсов с преподавателями-внутренними экспертами

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1 Адаптивное и
корректирующее обучение по
западающим навыкам

2 Обучение через социальное
взаимодействие: P2P,
Community of Practice (COP),
UGC content

3 Запуск витрины
обучения и развития

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
 - Интервью с топ-менеджментом
 - Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
 - Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
 - Обратная связь внешних и внутренних клиентов
-
- Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — 2
 - Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — 249 (blended learning)
 - Иные образовательные решения — 300



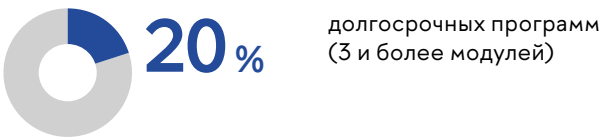
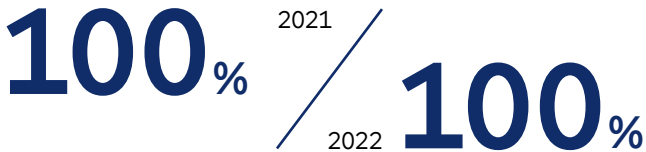
255 ПРОГРАММ В ПОРТФЕЛЕ КУ

2 программы, завершающихся присвоением профессиональной сертификации

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

1 высший менеджмент 2 средний менеджмент 7 линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения



0,7 Средний коэффициент обновления портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

Московская школа управления «СКОЛКОВО»

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Аудиторный фонд

450 м²

Платформы для онлайн-обучения

WT, EDU, Webinar.ru, Granatum, Робокоуч, Диалоговые тренажеры, Whiteboard, витрина обучения Апгрейд



Собственные студии для производства медиаконтента



Используемая LMS Web Tutor, EDU (собственная разработка)

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2022 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент 10 чел., доля — 50%
средний менеджмент 30 чел., доля — 10%

15 часов преподавания на руководителя в год

Академия/Школа внутренних тренеров: с 2022 г. 100 внутренних тренеров (2022 г.)

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТМК2U



tmk-group.ru/tmk2u



Год создания: **2017** | Место регистрации: **Москва** | Организационно-правовая форма: **Структурное подразделение департамента HR** | Годовой бюджет: **751 млн руб**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **Не разглашается** | Число работников: **60 тыс. чел.** | **44**-е место в рейтинге Эксперт 400

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Исследовательская деятельность
- Методология процессов подбора, профориентации, адаптации
- Talent management
- Консалтинг
- Развитие корпоративной культуры
- Ведение и развитие корпоративной социальной сети — мобильного приложения mobi2u
- Организация и проведение масштабных корпоративных мероприятий — форума «горизонты» и чемпионата рабочих профессий «игры мастеров»

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2022

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

Все сотрудники компании

60 ТЫС.
ЧЕЛ.

38 часов обучения
в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2021 год	«Золотой работодатель» рейтинга работодателей по версии Forbes
2022 год	«Золотой работодатель» рейтинга работодателей по версии Forbes; Премия «Компания будущего», победа в номинации «Кадровый потенциал»; Премия в области устойчивого развития ESG Excellence Award, Гран-при в номинации «Лучший проект года по развитию человеческого капитала»

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. **Запуск 6 площадок в Федеральном проекте «Профессионалитет»**
2. **Охват сотрудников обучением — не менее 70%**
3. **Автоматизация процессов аттестации и управления карьерой**

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. **Исследование внутренней клиентоориентированности**
2. **Углубленное исследование вовлеченности**
3. **Исследование по внедрению Единой (унифицированной) системы оплаты труда**

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

ПОЗОЛОТИНА ЕЛЕНА ИВАНОВНА

Заместитель генерального директора ТМК по управлению персоналом — директор Корпоративного университета ТМК2U

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

СМЕШАННЫЙ

228 ШТАТНЫХ
СОТРУДНИКОВ

39 ЛЕТ
Средний возраст



С опытом работы
в КУ других компаний



14% МУЖЧИНЫ

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. КУ ежегодно организует Корпоративный форум «Горизонты», центральная часть которого — молодежная научно-практическая конференция. Свои инновационные проекты на конференции представляют до 500 молодых специалистов, прошедших отбор на заводских конференциях. Экономический эффект от внедрения проектов МНПК — более 1 млрд руб. в год
2. КУ участвует в реализации всех инновационных проектов компании — от подбора команды проекта (выбор из пула резервистов) и обучения команды при необходимости до проведения стратегических и фасилитационных сессий для формирования дорожных карт проектов, выработки новых идей и формирования команд. В частности, для масштабной программы повышения операционной эффективности КУ сформировал и обучил команду навигаторов

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ председателю правления / генеральному директору/ первому вице-президенту

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Не имеется

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

раздел HR-стратегии компании до 2027 г.

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

Блок продаж (продажи продуктов и услуг ТМК2U на внешний рынок)

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

НЕТ

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1 Запуск управленческого кейс-клуба UniLeadr в 2021 году (формат, позволяющий резервистам не только развивать управленческие и профессиональные компетенции, но и налаживать связи с коллегами, а также решать свои реальные кейсы)

2 Проведение обучения в гибридном формате и с помощью VR-технологий

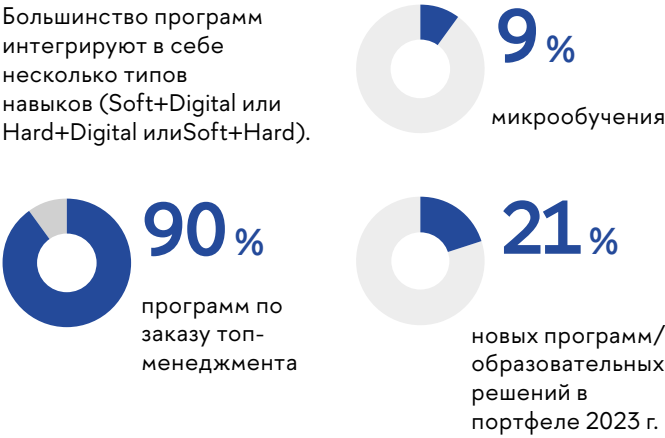
3 Создание дэшбордов по процессу обучения

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
 - Интервью с топ-менеджментом
 - Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
 - Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
 - Обратная связь внешних и внутренних клиентов
-
- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — 4
 - Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — 60
 - Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — 433
 - Иные образовательные решения — 73



УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:



ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-модели компании
- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2017 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент доля — 23%

средний менеджмент доля — 20%

14 часов преподавания на руководителя в год

Академия/Школа внутренних тренеров: с 2012 г. 80 внутренних тренеров (2022 г.)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

- УрФУ
- РАНХиГС
- УрГЮУ

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. 40%

ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ «ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:

УрФУ

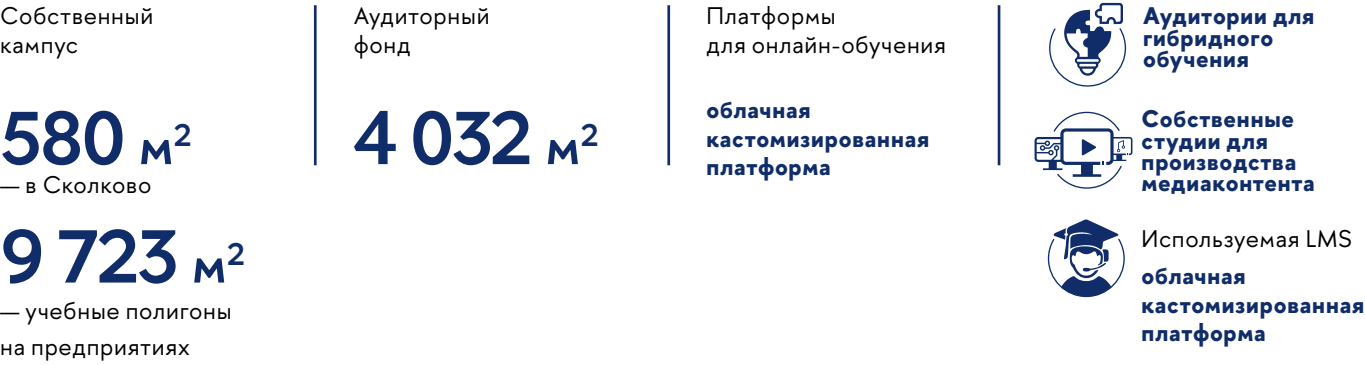
ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

47 Программ для внешних клиентов (2022 г.)

1 086 чел. прошли обучение в КУ

100% Доля доходов от внешних клиентов в годовом бюджете доходов КУ

ИНФРАСТРУКТУРА КУ



КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСА



Год создания: 2021	Место регистрации: Москва	Организационно-правовая форма: Обособленное подразделение государственного унитарного предприятия	Годовой бюджет: Не разглашается
------------------------------	-------------------------------------	---	---

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: Не разглашается	Число работников: 66 тыс. чел.	140 -е место в рейтинге Эксперт 400
---	--	--

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Издательская деятельность
- Профориентационная деятельность

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2015

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Все сотрудники компании
- Работники подведомственных организаций транспортного комплекса

102 ТЫС. ЧЕЛ. **40** часов обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2021 год 	Общероссийская премия «Коучинг в организациях». I место; WorldSkills HiTech 2021, два III места
2021 год	Конкурс «Лучшее применение Национальной системы квалификаций», III место в номинации «Оценка компетенций персонала предприятий»
2022 год 	Общероссийская премия «Коучинг в организациях», I место

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Обеспечение бесперебойной работы и безопасности транспортной инфраструктуры города Москвы
2. Формирование нового уровня качества обучения (удовлетворенность и результативность слушателя)
3. Практичность обучения и сближение обучения с запросами организаций транспортного комплекса

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Для внедрения в процессы оценки и развития компетенций разработана модель управленческих компетенций транспортного комплекса
2. Начиная с 2022 года Корпоративный университет проводит замер NPS по всем реализуемым программам, целевой показатель более 80%

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

СУХОВА ЕКАТЕРИНА АНАТОЛЬЕВНА
Директор

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

**ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПО ТЕМАТИКАМ / ТИПАМ ПРОГРАММ**



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Школа цифровой трансформации: обучение работников транспортного комплекса для участия в реализации мероприятий программы цифровой трансформации
2. Обучение работников транспортного комплекса по программе «Внедрение и применение технологий информационного моделирования» для конкурса «Цифровой инноватор»

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Ученый / Академический совет
- Общее собрание работников КУ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Долгосрочная программа развития КУ на 2023–2030 гг.
Образовательная стратегия до 2026 г.

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

Появилась T&D-функция для менеджмента. Основные задачи: формирование новой управленческой культуры с фокусом на оценку и развитие ключевых компетенций.

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1

Дистанционное обучение на платформе Ispring

2

Практическая подготовка на тренажерах транспортных средств

3

Имплементация коучинга в процесс непрерывного развития

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

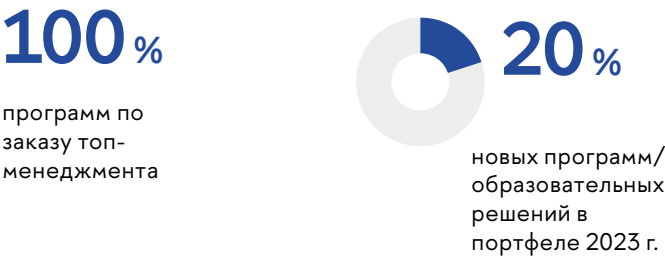
ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
- Интервью с топ-менеджментом
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов

- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — 17
- Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — 145
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — 53
- Иные образовательные решения — 190

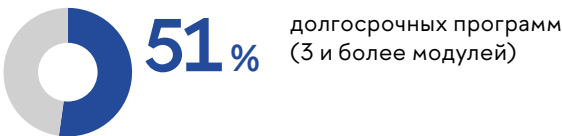
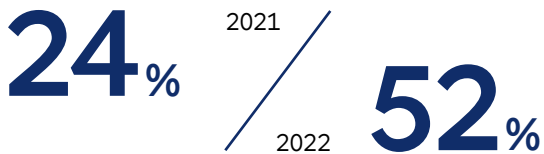
Большинство программ интегрируют в себе несколько типов навыков (Soft+Digital или Hard+Digital илиSoft+Hard).



УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:



Доля онлайн-обучения

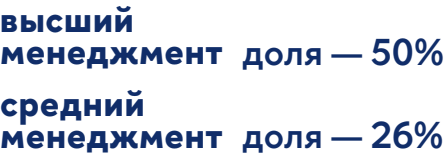


ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-модели компании,
- Требования рынка,
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях,
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов,
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2015 г.

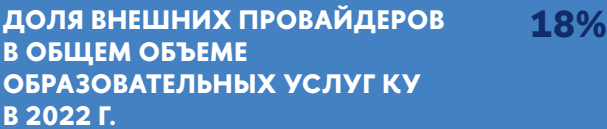
Ежегодно преподают в КУ:



ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

1. РУТ (МИИТ)
2. ГУУ
3. РЭУ Плеханова



ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ «ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:

1. РУТ (МИИТ)
2. НИУ ВШЭ
3. РХТУ им. Менделеева
4. НИТУ МИСиС

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ



ИНФРАСТРУКТУРА КУ



Год создания: **2013** | Место регистрации: **г. Верхняя Пышма, Свердловская область** | Организационно-правовая форма: **Дочернее общество (АНО ДПО, иное)** | Годовой бюджет: **331 млн руб**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

29 -е место в рейтинге Эксперт 400

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Издательская деятельность
- Высшее образование
- Научно-исследовательская деятельность
- Профориентация школьников
- Разработка учебно-методических материалов, видеокурсов, электронных курсов
- Информационно-консультационные услуги
- Организация корпоративных конференций

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2013

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Высший менеджмент
- Средний менеджмент
- Линейный менеджмент
- Все сотрудники компании
- Сотрудники внешних компаний
- Студенты и школьники регионов присутствия компании

60 ТЫС. ЧЕЛ. **18,9** часа обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2020 год	Международный чемпионат «CASE-IN». III место по РФ по направлению «Металлургия»
2021 год	Всероссийский кубок «Управляй». Бронзовый призер проекта президентской платформы «Россия-страна возможностей»
2022 год	Рейтинг RAEX, II место в локальном рейтинге вузов Уральского федерального округа

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Выполнение заказа функциональных блоков и активов (объем разработанных и реализованных программ, количество обученных)
2. NPS (образовательных решений, тренеров)
3. Процент выпускников, трудоустроенных на активы компании

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Оценка уровня развития КУ
2. Утверждение перечней корпоративных и управленческих компетенций для руководителей всех уровней должностей организаций УГМК и включение их в программы обучения студентов и персонала
3. Развитие стратегических программ обучения руководителей активов компании по эффективному управлению производством

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

ЛАПИН ВЯЧЕСЛАВ АЛЕКСАНДРОВИЧ
Директор

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ,
ПО ТЕМАТИКАМ / ТИПАМ ПРОГРАММ
ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ (НА ЧАСТЬ
МЕРОПРИЯТИЙ)

76 ШТАТНЫХ
СОТРУДНИКОВ

39 ЛЕТ
Средний возраст



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ техническому директору ОАО «УГМК»

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Разработана и внедрена комплексная ресурсосберегающая технология переработки пылей металлургических предприятий с извлечением цветных металлов в товарные продукты
2. Разработаны и внедряются технологии производства высокочистых селена и теллура (чистотой не менее 99,999%)
3. Разработаны и внедрены на предприятиях компании оптический гранулометр машинного зрения для измерения фракционного состава пульпы, приборы диагностики коротких замыканий в ваннах электролиза цинка, система автоматического управления шахтным водоотливом

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Ученый / Академический совет

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1 Межмодульное индивидуальное сопровождение (тренерская поддержка и выполнение практических заданий)

2 Увеличенное экспертное участие на стадии разработки программ

3 Увеличение доли тренерского состава внутренними экспертами

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

Концепция развития на 5 лет

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

- Отдел по разработке электронных курсов: создание и обработка курсов, содержательное наполнение, размещение в LMS
- Специалист по медиаконтенту: разработка видеоконтента образовательных программ, PR-поддержка деятельности КУ
- Методологическая поддержка разработки образовательных программ: взаимодействие с экспертами по содержанию образовательных программ, разработка программ, учебно-методического материала, контента
- Бизнес-тренеры: реализация корпоративных тренингов; межмодульная поддержка обучающихся; взаимодействие с ответственными за обучение активов по оценке результатов обучения

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ?

ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
- Интервью с топ-менеджментом
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов
- Иное

- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — **14**
- Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — **246**
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — **98**
- Другие образовательные решения — **16**



374 ПРОГРАММЫ
В ПОРТФЕЛЕ КУ

287 программ, завершающихся присвоением профессиональной сертификации

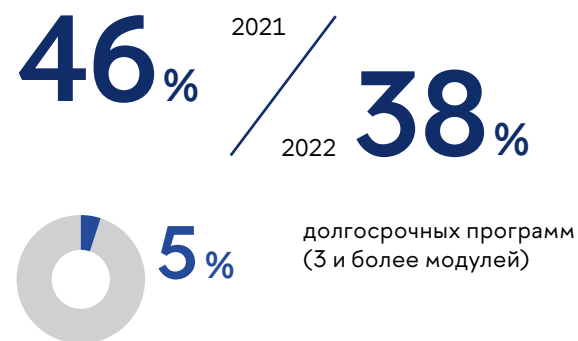
УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

1 высший менеджмент

1 средний менеджмент

1 линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения



0,3 Средний коэффициент обновления
портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-модели компании
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2013 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент 5 чел., доля — 10%

средний менеджмент 70 чел., доля — 15%

20 ЧАСОВ

**преподавания на
руководителя
в год**

Академия/Школа
внутренних тренеров:

с 2013 г.

20 внутренних тренеров (2022 г.)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. 30%

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

329 Программ для внешних клиентов (2022 г.)

3 038 чел.
прошли обучение в КУ

10% Доля доходов от внешних клиентов в годовом бюджете доходов КУ

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

Собственный
кампус

16 817 M²

Аудиторный фонд

14 167 m²

Платформы для онлайн-обучения

KonturTalk, Webinar.ru



Аудитории для гибридного обучения



Собственные студии для производства медиаконтента



Используемая LMS
**WebTutor, 1C,
Knomy**

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ



Год создания: **2015** | Место регистрации: **Ульяновск** | Организационно-правовая форма: **АНО ДПО** | Годовой бюджет: **Не разглашается**

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Организация и проведение прикладных исследовательских, консультационных, экспертных, информационно-аналитических работ в интересах совершенствования кадровой политики Ульяновской области
- Международное сотрудничество
- Внешнеэкономическая деятельность

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

2016

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Все сотрудники компании
- Сотрудники государственных органов власти и органов местного самоуправления муниципальных образований, подведомственных организаций, институтов развития, коммерческих организаций.
- Студенты

12 ТЫС.
ЧЕЛ.

72 часа обучения
в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2020 год	Полуфинал Всероссийского конкурса «Мастера гостеприимства. Студенты» АНО «Россия – страна возможностей», право на организацию и проведения полуфинала конкурса в Ульяновске
2021 год	Национальная премия «Молодой специалист года» Общественной палаты РФ, победитель в номинации «Лучшее управленческое сообщество»
2022 год	Всероссийский конкурс «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» Министерства труда и социальной защиты РФ, номинант конкурса

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. Количество обученных на программах КУ
2. Количество новых программ дополнительного образования, реализованных КУ
3. Оценка качества образовательных услуг (удовлетворенность, практикоориентированность, качественное изменение знаний и компетенций слушателей)

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Новые направления обучения и профессионального развития государственных гражданских и муниципальных служащих
2. Изменение сферы образования в условиях развития цифровых технологий
3. Изменение требований слушателей к программам дополнительного образования

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

ВАНСОВСКАЯ ЯНА ЕВГЕНЬЕВНА
Исполнительный директор КУ

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

17 ШТАТНЫХ
СОТРУДНИКОВ

42 года
Средний возраст

0%

С опытом работы
в КУ других компаний

88%
ЖЕНЩИНЫ
12%
МУЖЧИНЫ

МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Высшим органом управления КУ является
Наблюдательный совет, возглавляемый губернатором
Ульяновской области

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Изменение подходов к развитию кадрового резерва управленческих кадров
2. Внедрение новых инструментов вовлечения молодежи Ульяновской области в реализацию федеральных и региональных проектов

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Правление / Наблюдательный совет

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

на 2021-2025 гг.

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

- Методист онлайн-курсов. Ключевые задачи: разработка концепций и программ онлайн-курсов, в том числе перевод существующих в онлайн-формат, формата и модели занятий, проектирование образовательной среды, работа с обратной связью
- Цифровой маркетолог. Ключевые задачи: обеспечение взаимодействия Корпоративного университета Ульяновской области и клиентов, продвижение услуг и бренда университета с помощью цифровых технологий

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1 Внедрение
системы
дистанционного
обучения

2 Внедрение гибридного обучения,
совмещающего форматы офлайн и онлайн,
включение в программы «быстрых треков»
для развития дополнительных навыков

3 Разработка и реализация
программ по направлению
«Технологическое
лидерство»

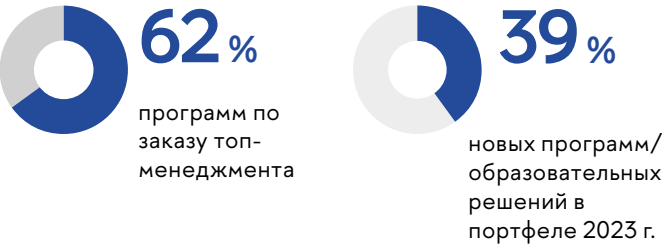
ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании, интервью с топ-менеджментом,
 - Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории,
 - Анализ мировых трендов в корпоративном обучении,
 - Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний,
 - Обратная связь внешних и внутренних клиентов,
 - Анализ результатов оценки персонала
-
- Программ профессиональной переподготовки с итоговой аттестацией — 7
 - Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — 44
 - Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — 23
 - Иные образовательные решения — 43

Большинство программ интегрируют в себе несколько типов навыков (Soft+Digital или Hard+Digital илиSoft+Hard).



УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:



Доля онлайн-обучения



ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Требования рынка,
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях,
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов,
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании,
- Повышение уровня общей компетентности слушателей «на входе»

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2017 г.

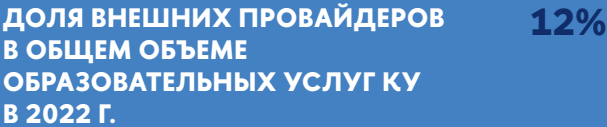
Ежегодно преподают в КУ:



ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

- МГИМО
- РАНХиГС
- Академия АйТи



ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ «ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:

- МГИМО
- НИУ ВШЭ
- НИЯУ МИФИ
- РАНХиГС
- РЭУ Плеханова
- УлГУ

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ



ИНФРАСТРУКТУРА КУ



АКАДЕМИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА COSMOS HOTEL GROUP



Год создания: **2023** | Место регистрации: **Москва** | Организационно-правовая форма: **Дочернее общество (АНО ДПО)** | Годовой бюджет: **Не разглашается**

ДАнные о МАТЕРинской КОМПАнии (2022 г.)

Годовой оборот: **Не разглашается** | Число работников: **2,5 тыс. чел.**

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Подготовка и сертификация тренеров

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

НЕТ

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Высший менеджмент
- Средний менеджмент
- Линейный менеджмент
- Все сотрудники компании
- Студенты отраслевых вузов и ссузов

7 тыс.
чел.

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 г.)

1. Количество реализованных образовательных программ и мероприятий
2. Количество обученных
3. Реализация кейс-чемпионатов для топ-менеджмента и линейных сотрудников

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

ОВЧИННИКОВ ДМИТРИЙ НИКОЛАЕВИЧ
Директор

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

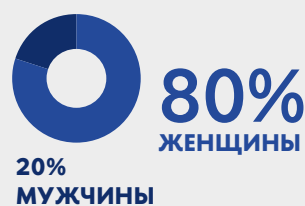
ПО ТЕМАТИКАМ / ТИПАМ ПРОГРАММ

5 штатных
сотрудников

34 года
Средний возраст



С опытом работы
в КУ других компаний



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРинской КОМПАнии

Прямое подчинение руководителя КУ

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Правление / Наблюдательный совет

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

раздел HR-стратегии компании до 2025 г.

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ
ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ
ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
РЕШЕНИЙ?

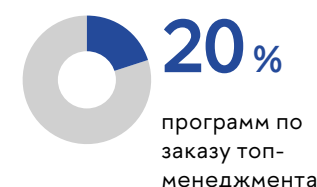
ДА

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании,
- Интервью с топ-менеджментом,
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории,
- Анализ мировых трендов в корпоративном обучении,
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний,
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов

- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — **63**
- Иные образовательные решения — **34**

Большинство программ интегрируют в себе несколько типов навыков (Soft+Digital или Hard+Digital или Soft+Hard).



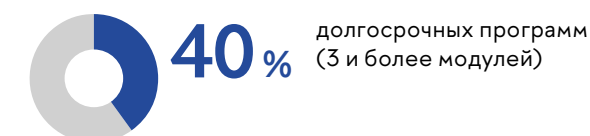
97 ПРОГРАММ
В ПОРТФЕЛЕ КУ

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

5 высший
менеджмент | **12** средний
менеджмент | **22** линейный
менеджмент

Доля онлайн-обучения

40%



0,6 Средний коэффициент обновления
портфеля (2020-2022 гг.)

ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-модели компании
- Требования рынка, изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» — НЕТ

1 440 часов

преподавания на
руководителя
в год

Академия/Школа
внутренних тренеров:

с 2023 г.

4 внутренних
тренера (2022 г.)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. 10%



Год создания: 2022	Место регистрации: Московская область, Красногорск	Организационно-правовая форма: Внутреннее структурное подразделение в Дивизионе Проектной Дистрибуции	Годовой бюджет: Не разглашается
------------------------------	--	---	---

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: 350 млн руб	Число работников: 12 900 чел.	43 -е место в рейтинге Эксперт 400
---------------------------------------	---	---

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Иное

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ
НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

нет

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

- Высший менеджмент
- Средний менеджмент
- Линейный менеджмент

50 тыс. чел. **2** часа обучения
в среднем (2022 г.)

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. **50%** количество участников курсов и тренингов
2. **30%** введение новых курсов и программ
3. **20%** продвижение и поддержка продаж вендорских продуктов

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Исследование конкурентной среды

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

ШУЛЬГИНА МАРИНА КОНСТАНТИНОВНА

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ
ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ
МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ директору по развитию бизнеса

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ
В 2020-2022 ГГ.

1. Внедрили практическое обучение по развёртыванию российского ПО на собственных демонстрационных стендах.

Это реальные инсталляция программно-аппаратных решений со стеками российских программных продуктов, кластерами виртуализации, инфраструктурным и прикладным ПО. Для студентов доступны различные лабораторные среды в режиме удаленного доступа и очных практических занятий. По итогам обучения они могут подтвердить работоспособность комбинаций продуктов на практике или, при необходимости, проверить собственную гипотезу, а также оттестировать нужную им конфигурацию на интересующем оборудовании.

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? **ДА**

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — **127**
- Иные образовательные решения — **10**



2. В процессе цифровой трансформации возникла необходимость обучения новым бизнес-процессам, а также использованию внутренней отчетности и аналитики в дополнительных витринах данных.

Эта задача была решена силами КУ, что позволило быстро повысить эффективность взаимодействия команд и оперативно доставлять единую необходимую аналитику для принятия оперативных решений функциональными подразделениями.

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Общее собрание работников КУ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

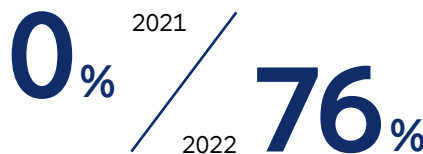
План развития КУ на 3 года

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

137 ПРОГРАММ
В ПОРТФЕЛЕ КУ

Доля онлайн-обучения



ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ
ПРОГРАММ

- Требования рынка
- Изменения в бизнес-процессах и технологиях
- Разработка и вывод на рынок новых продуктов
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И
РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)



СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ»

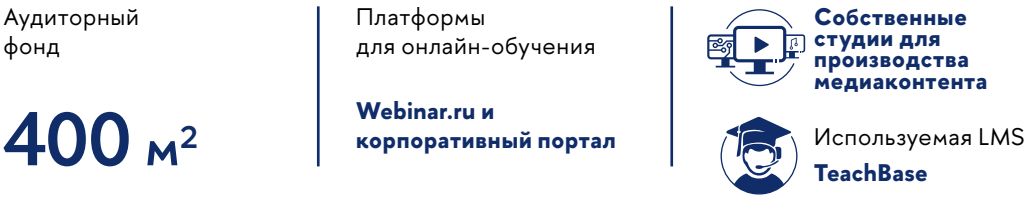
Ежегодно преподают в КУ:



ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ



ИНФРАСТРУКТУРА КУ



КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «ПОЛКА X5»



Год создания: **2022** | Место регистрации: **Москва** | Организационно-правовая форма: **Структурное подразделение департамента HR** | Годовой бюджет: **Не разглашается**

ДАННЫЕ О МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ (2022 Г.)

Годовой оборот: **2 605 млн руб** | Число работников: **353 тыс. чел.** | **6**-е место в рейтинге Эксперт 400

ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КУ:

- Образование
- Оценка персонала
- Координация взаимодействия компании с вузами и ссузами
- Автоматизация ключевых hr-процессов

НАЛИЧИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЛИЦЕНЗИИ НА ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

НЕТ

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ КУ:

Все сотрудники компании

353 ТЫС. ЧЕЛ. | **40** часов обучения в среднем (2022 г.)

ВНЕШНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

ТОП-3 победы и призы в профессиональных конкурсах за 2020-2022 гг.

2023 год | WOW! HR, номинант премии, спикеры профессиональных конференций



ИССЛЕДОВАНИЯ ПО ПРОФИЛЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Проводилось масштабное исследование сотрудников X5 для формирования концепции и коммуникационной стратегии корпоративного университета в 2022 году

ГЛАВНЫЕ КПЭ КУ В (2023 Г.)

1. **100%** доступность обучения для всех сотрудников X5 Group
2. Сокращение дублирующих функциональность LMS систем
3. Оценка качества контента, удовлетворенность и вовлеченность сотрудников в образовательные программы

КОМАНДА И СТРУКТУРА КУ

РУКОВОДИТЕЛЬ

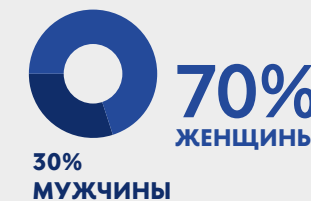
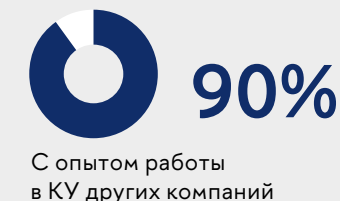
ТЕСЕЛКИНА СВЕТЛАНА НИКОЛАЕВНА
Руководитель Корпоративного университета

ПРИНЦИП ОРГАНИЗАЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПО ТЕМАТИКАМ / ТИПАМ ПРОГРАММ
ОТКРЫТЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ МАРКЕТПЛЕЙС
«ПОЛКА»

6 ШТАТНЫХ
СОТРУДНИКОВ

35 ЛЕТ
Средний возраст



МЕСТО КУ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИНСКОЙ КОМПАНИИ

Прямое подчинение руководителя КУ (старшему) вице-президенту по HR / руководителю блока HR

ВКЛАД КУ В ИННОВАЦИИ В КОМПАНИИ В 2020-2022 ГГ.

1. Digital-платформа «Полка» — образовательный маркетплейс нового поколения:
 - Обучение по принципу маркетплейса
 - Внедрение функционала «Менторинг»
 - Встроенная диагностика по компетенциям с персональными рекомендациями по развитию на входе
2. Реализация продуктового подхода в образовании во все продукты и процессы обучения

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Не имеется

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ

раздел HR-стратегии компании на 3 года

Новые роли в структуре КУ в связи со стратегией

- Владелец образовательных программ
- Архитектор образовательных программ

ПЕРЕСМАТРИВАЛАСЬ ЛИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД?

ДА

ИННОВАЦИИ В ДИЗАЙНЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ (2020–2022 ГГ.)

1 Смешанные форматы обучения и комплексные программы развития

2 Интерактивный сценарий и современный дизайн

3 Сокращение продолжительности программ и фокус на конкретном навыке (нужные знания в моменте)

ПОРТФЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ

ИМЕЕТСЯ ЛИ В КУ ОПИСАННЫЙ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ/ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ? **НЕТ**

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММ

- Анализ стратегии компании
- Интервью с топ-менеджментом
- Интервью/фокус-группы/опросы потенциальной целевой аудитории
- Анализ мировых трендов в корпоративном обучении
- Анализ бенчмарков/лучших практик других компаний
- Обратная связь внешних и внутренних клиентов

- Программ повышения квалификации с итоговой аттестацией — **2**
- Онлайн-курсы, видеоролики и другие цифровые/видео образовательные решения — **1500**
- Иные образовательные решения — **3**



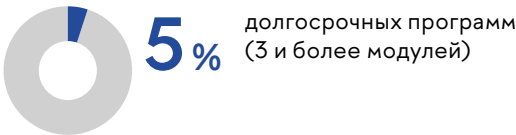
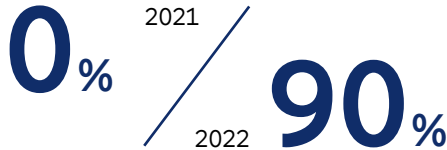
1 505 ПРОГРАММЫ В ПОРТФЕЛЕ КУ

2 программы, завершающиеся присвоением профессиональной сертификации

УРОВНЕВЫЕ ПРОГРАММЫ:

1 высший менеджмент 3 средний менеджмент 1 линейный менеджмент

Доля онлайн-обучения



ПРИЧИНЫ ОБНОВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ

- Изменения в бизнес-модели компании
- Требования рынка
- Эволюция приоритетов обучения согласно стратегии компании

СИСТЕМА «ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ» с 2020 г.

Ежегодно преподают в КУ:

высший менеджмент 15 чел., доля — 11%
средний менеджмент 30 чел., доля — 5%

6 часов

преподавания на руководителя в год

Академия/Школа внутренних тренеров:

с 2023 г.

30 внутренних тренеров (2022 г.)

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

ВУЗЫ/БИЗНЕС-ШКОЛЫ — ОСНОВНЫЕ ВНЕШНИЕ ПАРТНЕРЫ по числу/значимости образовательных программ (2022–2023 гг.)

1. Московская школа управления «СКОЛКОВО»
2. НИУ ВШЭ
3. Нетология
4. SF education

ДОЛЯ ВНЕШНИХ ПРОВАЙДЕРОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ КУ В 2022 Г. **70%**

ВУЗЫ-ПАРТНЕРЫ — ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСОВ «ПРИОРИТЕТ 2030» И «ПЕРЕДОВЫЕ ИНЖЕНЕРНЫЕ ШКОЛЫ»:

НИУ ВШЭ

ВНЕШНИЕ КЛИЕНТЫ КУ

1 Программа для внешних клиентов (2022 г.)

ИНФРАСТРУКТУРА КУ

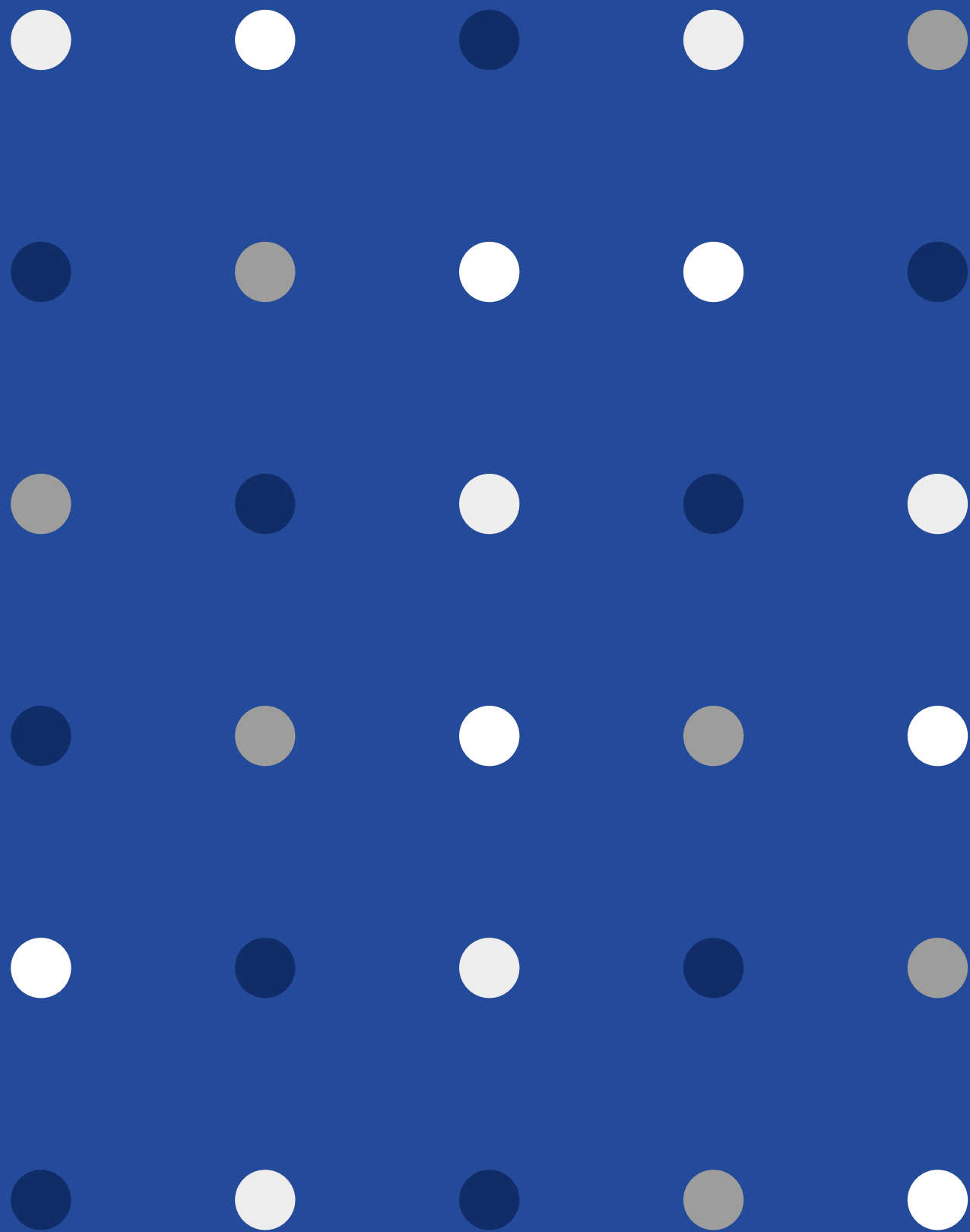
Платформы для онлайн-обучения

LXP «Полка» на базе K-Ampus

Аудитории для гибридного обучения

Собственные студии для производства медиаконтента

Используемая LMS LXP «Полка» на базе K-Ampus



Форум лидеров
корпоративного
обучения России

О ФОРУМЕ ЛИДЕРОВ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

**Катькало В.С.,
Дементьев И.А.***

Критериями успеха любого профессионального сообщества – формального или неформального – обычно являются его востребованность ключевыми провайдерами конкретного вида деятельности («игроками конкретного рынка») и регулярность его форумов. Принято также считать, что два повторных мероприятия одного круга участников являются основой формирования традиции их взаимодействия. Все эти суждения, рожденные опытом профессиональной (и не только) жизни, вполне релевантны для понимания и оценки событий последних двух лет в становлении неформального сообщества руководителей и ключевых экспертов российских корпоративных университетов.

Инициатива организации Первого Форума лидеров корпоративного обучения России родилась весной 2022 г. на встрече руководителей восьми крупнейших российских КУ в кампусе Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ и была успешно реализована в конце июня того же года на площадке Корпоративного университета Группы НЛМК в г. Липецке.¹ В ходе этого Форума на совещании руководителей 30 российских корпоративных университетов было принято решение сделать его ежегодным. Организатором в 2023 г. Второго Форума стал Корпоративный университет «Газпром нефти» в партнерстве с Высшей школой бизнеса НИУ ВШЭ.

Основная цель Форума – создание экспертной площадки для обмена опытом и обсуждения трендов развития корпоративного обучения в России. Он также направлен на:

- развитие сотрудничества между корпоративными университетами компаний России;
- формирование межотраслевых партнерств и разработку совместных программ для лидеров;
- создание платформы исследований в области корпоративного обучения.

В Программный комитет Второго Форума, который возглавили Илья Дементьев, ректор Корпоративного университета «Газпром нефти», и Валерий Катькало, директор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, также вошли руководители еще девяти корпоративных университетов: Андрей Афонин (Банк России), Роман Баскин (РЖД), Рустам Галиахметов (СИБУР), Полина Колесова (НЛМК), Александр Кудрявцев (Банк «Открытие»), Елена Позолотина (ТМК), Юлия

* Катькало Валерий Сергеевич, директор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ; vkatkalo@hse.ru; Дементьев Илья Александрович, ректор Корпоративного университета «Газпром нефти»; dementev.ia@gazprom-neft.ru.

¹ Подробнее об этом Форуме см.: Катькало В.С., Сатарова В.С. О Первом Форуме лидеров корпоративного обучения России // Корпоративные университеты России – 2022 / под ред. Катькало В.С., Шумковой Н.В. Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. С. 233-238.

Ужакина (Росатом), Евгений Уйhazi (Вымпелком), Александр Шаталов (Сбер) и заместитель директора по корпоративному обучению Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ Наталья Шумкова. Учитывая, что Первый Форум успешно выполнил задачу первичной консолидации сообщества руководителей российских КУ и обмена опытом по широкому кругу вопросов их становления и роста, было решено проблемно ориентировать сессии Второго Форума на 4-5 направлений работы КУ, наиболее актуальных по мнению членов Программного комитета. Еще одной содержательной новацией Форума стала форсайт-сессия по трендам корпоративного обучения. Кроме того, для обеспечения высокого экспертного фокуса дискуссий Программный комитет ограничил представительство на Форуме одной компании тремя участниками и согласовал введение организационного взноса за каждого из них.

Второй Форум лидеров корпоративного обучения России состоялся 13-14 июля 2023 г. в Санкт-Петербурге на площадке «Цифергауз» Корпоративного университета «Газпром нефти». Его участниками стали более 120 руководителей и ключевых экспертов из 44 КУ и ряда ведущих бизнес-школ, университетов, а также Национального агентства развития квалификаций (список этих организаций следует из настоящей статьи). Насыщенная двухдневная программа данного представительного Форума состояла из трех основных содержательных элементов: презентации исследовательского проекта «Корпоративные университеты России – 2023»; пяти экспертных сессий, заранее подготовленных при лидерстве со стороны членов Программного комитета; сессий о технологиях будущего и трендах развития корпоративного обучения.

Первый день Форума начался с презентации предварительных результатов исследования **«Корпоративные университеты России – 2023»**, с которой выступили Валерий Каткало, директор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, и Наталья Шумкова, заместитель директора ВШБ по корпоративному обучению. Данный проект стал второй волной исследования ландшафта российского корпоративного обучения и был выполнен по специально разработанной для него анкете опроса руководителей 85 КУ, значительно расширенной и существенно обновленной по сравнению с пионерным исследованием на эту тему, осуществленным экспертами ВШБ в 2022 г. Презентация получила высокую оценку участников Форума в ходе ее обсуждения; они также сформулировали ряд важных дополнительных вопросов для третьей волны этого исследования, которая будет проведена ВШБ в 2024 г.

Затем состоялись пять проблемно-ориентированных сессий по актуальным аспектам деятельности российских КУ, на которых их лидерами были представлены презентации, вызвавшие большой интерес и активную дискуссию экспертов, собравшихся на Форуме.

«Технологии обучения и развития сегодня и завтра» – лидером этой сессии выступил Корпоративный университет «Газпром нефти», который подготовил аналитический доклад совместно с НИУ ВШЭ, Школой антропологии будущего ИОН РАНХиГС, «Газпром корпоративным институтом» и СПбГУ. Участниками данной сессии стали Илья Дементьев, ректор Корпоративного университета «Газпром нефти»; Софья Черногорцева, заместитель первого проректора НИУ ВШЭ; Мария Потапова, руководитель направления образовательных программ компетенций будущего КУ «Газпром нефти»; Александр Печенкин, директор «Газпром корпоративный институт»; Павел Рабинович, заместитель директора Школы антропологии будущего ИОН РАНХиГС. Рабочая группа представила доклад на тему современных технологий в обучении, позволяющих решить



реальные «боли», а также проблемы в образовании и развитии человека. Косновным болям корпоративного обучения относятся недостаточная синхронизация в развитии корпоративных университетов и различные предназначения программ корпоративного обучения. В настоящее время вырос запрос на людей, способных сделать прорыв и перевернуть индустрию. Особенно в условиях, когда компетенции в L&D индустрии усложняются: необходимо искать баланс между текущими и стратегическими задачами, проактивно формировать повестку обучения и фактически предугадывать, какие внутренние ресурсы человека понадобятся бизнесу в будущем. В этих условиях корпоративные университеты становятся площадками для раскрытия потенциала сотрудника.

ПРЕЗЕНТАЦИЯ «ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СЕГОДНЯ И ЗАВТРА»

«Управленческие и лидерские программы» – лидерами этой сессии были Корпоративная Академия Росатома и Университет Банка России. С презентациями об опыте построения и развития этих ключевых для любого корпоративного университета программ выступили Юлия Ужакина, генеральный директор Корпоративной Академии Росатома, и Андрей Афонин, директор Университета Банка России. В рамках доклада участники форума познакомились с результатами исследования тенденций и лучших практик в обучении и развитии лидеров. Среди них как наиболее важные были выделены необходимость поиска новых партнеров-экспертов и тренеров, подбор оптимальных форматов обучения – более коротких программ и интерактивных форм, а также процесс превращения жизненного пространства компании в мотивирующее пространство для сотрудников.

ПРЕЗЕНТАЦИЯ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ И ЛИДЕРСКИЕ ПРОГРАММЫ»

«Автоматизация процессов обучения» – лидером здесь выступил Корпоративный университет ТМК2U, кроме которого презентации на тему сессии представили также Корпоративные университеты НЛМК, Билайн и «Газпром нефти». Участниками сессии стали Елизавета Болгова, руководитель сервиса дистанционного обучения и развития КУ ТМК2U; Мария Ворсина, исполнительный директор КУ ТМК2U; Полина Колесова, директор КУ НЛМК; Антон Михеев, руководитель направления разработки цифровых образовательных продуктов КУ «Газпром нефти»; Евгений Уйhazi, директор Университета Билайн. Они озвучили основные тренды в области автоматизации, главным из которых становится искусственный интеллект. ИИ позволяет персонализировать процесс обучения и автоматизировать создание образовательного контента. В топ функций, которые подлежат автоматизации, эксперты включили учет очного и дистанционного обучения, а также сбор заявок и регистраций при планировании образовательного процесса. Эффективно способствуют автоматизации и корпоративные образовательные порталы – такие, как «Портал знаний» Корпоративного университета ПАО «Газпром нефть».

ПРЕЗЕНТАЦИЯ «АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ОБУЧЕНИЯ»

«Модели внешних партнерств» – лидером этой сессии стал Корпоративный университет РЖД; свои тематические материалы подготовили также Корпоративный университет «Газпром нефти», Университет Банка России и Корпоративная Академия Росатома. С докладом, обобщающим наработки этой участников этой сессии, выступил Роман Баскин, директор Корпоративного университета РЖД. В рамках секции обсуждались плюсы взаимодействия



бизнеса с профессиональными высшими учебными заведениями. К наиболее значимым отнесли возможность подготовки молодых специалистов, повышение профессиональной и технической квалификации работников, внеаудиторную работу со студентами, а также проведение научных и прикладных исследований в интересах бизнеса. При этом в классическом партнерстве существует ряд барьеров, главный из которых – сложная процедура принятия решений.

ПРЕЗЕНТАЦИЯ «МОДЕЛИ ВНЕШНИХ ПАРТНЕРСТВ»

«**Коммерциализация образовательных продуктов**» – лидером данной сессии был СберУниверситет; другие презентации выполнили Корпоративные университеты «Газпром нефти», НЛМК, «СИБУРа» и ТМК2U, а также Корпоративная Академия Росатома. На этой сессии выступили Александр Шаталов, и.о. проректора по обучению и исследованиям СберУниверситета; Александра Погосян, коммерческий директор СберУниверситета; Людмила Аверьянова, директор центра образовательных технологий Корпоративной Академии Росатома; Елена Брик, руководитель направления КУ НЛМК; Мария Ворсина, исполнительный директор КУ ТМК2U; Екатерина Соловьева, руководитель направления по развитию внутреннего тренерства и наставничества КУ «Газпром нефти». В рамках секции обсуждалась необходимость работы корпоративных университетов не только внутри компании, но и на внешних рынках. Представители компаний-участниц сессии поделились примерами успешно коммерциализируемых образовательных проектов. В качестве примера со стороны ПАО «Газпром нефть» слушатели познакомились с результатами реализации совместного проекта – программы подготовки разработчиков образовательных решений «Академия L&D», где участники обучения разрабатывают реальные программы под запросы бизнеса, а в качестве партнеров программы привлекаются вузы.

ПРЕЗЕНТАЦИЯ «КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОДУКТОВ»

Второй день Форума стартовал с **дискуссии в жанре public talk о сравнительных возможностях мозга человека и генеративного искусственного интеллекта**, которую модерировал Илья Дементьев, ректор КУ «Газпром нефти». Участниками этой дискуссии стали д-р биол. наук Вячеслав Дубынин, профессор МГУ им. М.В. Ломоносова, специалист в области физиологии мозга, и Алексей Шпильман, руководитель программ развития технологий и инструментов искусственного интеллекта Дирекции по цифровой трансформации ПАО «Газпром нефть» и директор Центра анализа и машинного обучения НИУ ВШЭ в Санкт-Петербурге.

Данная дискуссия оказалась очень насыщенной важными инсайтами о влиянии технологий на наш мозг в контексте развития образовательных потребностей человека, а также об изменениях, приносимых нейросетями в образовательный процесс, и вызвала множество заинтересованных вопросов аудитории.

ЗАПИСЬ ДИСКУССИИ

В дальнейшем этот день был посвящен «**Форсайту образования**», ведущим которого выступил Андрей Колесников, CEO PowerLexis. Форсайт-сессия прошла в три раунда (выявление барьеров, проработка барьеров и итоговые презентации). Участники Форума были разделены на мини-группы и проработали в них следующие вопросы: «Наиболее актуальные боли корпоративного обучения», «Как вы готовите сотрудников к созданию прорывных решений?»,

«В чем отличие развития потенциала от обычного приобретения навыков и обучения?», «В чем уникальная человеческая роль в работе L&D?», «Какие задачи развития компании сложно решать, используя адаптивные модели обучения?». На общем пленаре в ходе третьего раунда состоялись итоговые выступления представителей мини-групп; ими было сформулировано и обсуждено много оригинальных концептуальных гипотез и практических соображений по каждому из данных вопросов.

Новшеством форсайта стала участие искусственного интеллекта в поиске ответов на поставленные перед участниками вопросы. Предложения, сгенерированные ИИ, во многом совпали с ответами участников сессии, хотя участники предоставили более развернутые и практико-ориентированные решения на возникающие в отрасли вызовы.

ПРЕЗЕНТАЦИЯ «ИТОГОВЫЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ ФОРСАЙТ-СЕССИИ»

Обратная связь от участников Второго Форума была очень позитивной; он полностью оправдал их ожидания в содержательном и организационном аспектах. При этом был отмечен высокий статус участников Форума и экспертное качество всей его программы. Кроме того, была подчеркнута важность успешной реализации принятого в 2022 г. в г. Липецке решения сделать этот Форум ежегодной площадкой для интенсивных дискуссий по ключевым трендам корпоративного обучения и построения их сетевого взаимодействия в национальном масштабе.

Участники Форума единодушно поддержали предложение его Программного комитета организовать Третий Форум лидеров корпоративного университетов России. Местом его проведения в июле 2024 г. запланирована площадка Корпоративного университета РЖД в Екатеринбурге, любезно предложенная для Третьего Форума руководством этого одного из крупнейших отечественных КУ, имеющего высокое профессиональное признание в России и в мире.



СПИСОК ОРГАНИЗАЦИЙ, ПРИНЯВШИХ УЧАСТИЕ ВО ВТОРОМ ФОРУМЕ ЛИДЕРОВ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ И УЧЕБНЫЕ ЦЕНТРЫ

АО «АВТОВАЗ»
Банковская группа «Альфа-Банк»
ПАО «Банк ВТБ»
ОАО «Банк «Открытие»
Банк России
АО «Биокад»
Страховое акционерное общество «ВСК»
ПАО «Вымпелком»
ПАО «ГАЗ»
ПАО «Газпром»
ПАО «Газпром нефть»
ООО «Газпром шельфпроект»
ОАО «Группа «ИЛИМ»
ПАО «Интер РАО»
ОАО «Красцветмет»
ООО «ЛокоТех»
ПАО «Магнит»
ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»
ГК «Медконцерн»
ООО «Мерлион»
ГУП «Московский метрополитен»
ПАО «НЛМК»
ПАО «ГМК «Норильский никель»
ОАО «ОМК»
ПАО «Полюс»
ОАО «Почта России»
ОАО «РЖД»
ПАО «Росатом»
ПАО «Ростелеком»
ПАО «РусГидро»
ПАО «Сбербанк»
ПАО «СИБУР Холдинг»
ПАО «ТМК»
ОАО «Уральская горно-металлургическая компания»
Eurasian Resources Group (Казахстан)
Gazprom International Training
X5 Retail Group

ДРУГИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ
НИУ «Высшая школа экономики»
Высшая школа менеджмента СПбГУ
АНО «Национальное агентство развития квалификаций»
Правительство Ульяновской области
Санкт-Петербургский государственный университет
Школа антропологии будущего ИОН РАНХиГС

Справочно-аналитическое издание

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ РОССИИ — 2023

Под редакцией В.С. Катькало, Н.В. Шумковой

Оформление, подготовка к печати: Ю.В. Воскресенский, Н.В. Носова, А.П. Клубкова

Дизайн и иллюстрации: Д.Ю. Волков, И.А. Давыдов

Подписано в печать 13.12.2023. Формат 84x108/16

Гарнитура HSE Sans, HSE Slab.

Усл. печ. л. 29,82. Уч.-изд. л. 10.

Печать офсетная. Бумага офсетная

1000 экз. Изд. № _____

Заказ № ____

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20, тел.: +7 495 624-40-27

Отпечатано с готовых файлов заказчика в типографии ООО «Радугапринт».
117105, г. Москва, Варшавское шоссе, д.28А, Тел.: (495) 252-75-10.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК