

Директор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ

# ВАЛЕРИЙ КАТЬКАЛО

«СОВРЕМЕННЫЙ  
КОРПОРАТИВНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ВСЁ БОЛЬШЕ  
НЕСЁТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ  
ЗА КАЧЕСТВО ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО  
КАПИТАЛА КОМПАНИИ»



По каким критериям можно определить уровень развития корпоративного университета? Можно ли сравнивать корпоративные университеты друг с другом — ведь каждый из них создаётся исключительно под задачи своей компании? Ответы на эти и другие вопросы в интервью Валерия КАТЬКАЛО, директора Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, рассказавшего журналу «HR-Партнер» о разработанной матрице зрелости корпоративных университетов России.

## Корпоративные университеты в России: история

**С какого момента можно говорить о появлении в России рынка корпоративного бизнес-образования? Кто стал первопроходцем?**

Практика корпоративного обучения в его современном понимании начала зарождаться в России в 1990-е годы одновременно со становлением рыночной экономики. Стало очевидным, что для успешного управления развитием крупных компаний необходима система профессионального менеджмента. Кстати, тогда во всех экономически ведущих странах мира происходил бум создания корпоративных университетов, а компания McKinsey опубликовала знаменитый доклад, в котором было введено понятие «война за таланты». Новой парадигмой передового менеджмента стало осознание того, что для успеха крупного бизнеса недостаточно просто декларировать стремление каждой компании нанимать лучших, теперь необходимо было создавать системы поддержки этих амбициозных заявлений. Корпоративные университеты стали откликом на запрос структурированной и кастомизированной под задачи конкретной компании деятельности по обучению и развитию руководителей всех уровней, хотя многие корпоративные университеты (КУ. — Прим. ред.) сразу или постепенно становились корпоративным центром экспертизы в области обучения всех сотрудников компании.

В эти годы такие крупнейшие компании страны, как Газпром, АвтоВАЗ, «Вымпелком», «АФК Система», ММК приступили к созданию своих КУ. Хотя ряд из них ранее имел сильные центры производственно-технического обучения персонала, именно КУ были нацелены прежде всего на развитие управленческих кадров для работы в рыночной экономике. Таков, например, был опыт АвтоВАЗа, где уже с начала 1970-х существовала система производственно-технического обучения. В свою очередь, компания «Российские железные дороги» традиционно была известна сильным отраслевым образованием, а в 2010 году создала Корпоративный университет РЖД, в целевую аудиторию которого вошли руководители всех уровней. В 2012 году был создан КУ Сбербанк — и здесь ранее была мощная система обучения специалистов, которая почти не распространялась на обучение и развитие современных управленческих кадров. Другой пример — Корпоративный университет НЛМК, стартовавший в 2016 году параллельно с ранее созданным Технологическим университетом

этой компании. В целом в России рынок корпоративного обучения сформировался в 2010-е годы, когда уже десятки ведущих национальных компаний создали и начали быстро развивать, независимо от фаз экономического цикла, свои корпоративные университеты.

## СПОСОБНОСТЬ К ПОСТОЯННЫМ ИННОВАЦИЯМ И ЭКСПЕРИМЕНТАМ СТАНОВИТСЯ ОТЛИЧИЕМ НАИБОЛЕЕ ПРОГРЕССИВНЫХ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ

**Каковы стадии развития корпоративных университетов? Можно ли их вообще выделить?**

Да, сегодня в мире имеется профессиональный консенсус в понимании этапов развития корпоративных университетов. Эта эволюция состоит в последовательной смене их трёх стратегических моделей. В начале пути это внутренний провайдер качественного обучения для руководителей компании, отвечающий за эффективность этого обучения. Корпоративный университет становится внутренним центром образовательной экспертизы, глубоко кастомизированным под специфику отрасли и бизнеса компании. Это уже не традиционный отдел обучения, занятый просто сбором и обработкой внутренних заявок на программы обучения и реализацией их в основном посредством пула подобранных им внешних провайдеров. На второй стадии развития КУ, как правило, уже имеет собственную стратегию развития и становится важным инструментом реализации стратегии материнской компании, изменения её корпоративной культуры и повышения её бизнес-результатов. Третья стадия отличается тем, что КУ становится одним из ключевых стратегических активов компании, драйвером её трансформации, проактивным партнёром руководства компании в развитии её человеческого капитала.

Качественный скачок в работе ведущих российских КУ произошёл в середине 2010-х годов, особенно там, где бизнес-лидеры осознали, что с уровнем развития КУ сопряжено дополнительное и трудно копируемое конкурентное преимущество их компаний. Речь идёт о таких компаниях, как Сбербанк, РЖД, «Росатом», НЛМК, СИБУР, «Газпром нефть», УГМК, ТМК. Сегодня КУ этих и ряда других компаний перешли или переходят на следующий этап своей эволюции, когда они понимаются руководством как драйверы стратегических изменений. Это действительно высокая стадия развития, на которой КУ становятся катализаторами трансформации бизнеса.

## Управление не производством, а бизнесом и людьми

**Тот факт, что даже при наличии разного рода трудностей не сокращаются бюджеты на развитие и обучение сотрудников, действительно говорит о высоком значении и доверии к своим корпоративным университетам с одной стороны и об изменившихся задачах корпоративного обучения — с другой.**

Конечно, одной из базовых задач корпоративных университетов является повышение и выравнивание компетенций руководителей и сотрудников компании. Сегодня ожидается, что согласно своему управленческому уровню в организации человек должен обладать определенными знаниями, навыками и способностями их применения, при этом руководители всех уровней в компании должны «говорить на одном управленческом языке». Однако раньше сотрудник мог быть назначен на руководящую позицию и не иметь завершённого обучения в области управления результативностью людей, управления командой да и просто не обладать навыками управления личной эффективностью. Или на высокоэкспертной позиции в функции HR мог работать человек, не имевший системного бизнес-образования, никогда не изучавший экономику и финансы предприятия. Всё это довольно банальные примеры, однако если мы посмотрим на многие российские промышленные предприятия, особенно в недавнем прошлом, то увидим, что условный начальник цеха обычно никогда специально не изучал бизнес предприятия и методики управления людьми. Он управлял производством, а не людьми и бизнесом. Сегодня никто не сомневается в том, что умению эффективно управлять людьми нужно не только учиться, но и постоянно обновлять эти знания и навыки, необходимо глубоко понимать бизнес своего предприятия, а для этого в компании должна быть выстроена система внутреннего обучения и развития, охватывающая все уровни организации. Ещё одной важной задачей современного корпоративного обучения является так называемая массовая персонализация.

**На первый взгляд кажется, что персонализация не предполагает массовости.**

Совсем наоборот, если мы вспомним об индивидуальных планах развития руководителей, обязательным элементе современной системы HR компаний — это и есть первый шаг к массовой персонализации обучения. Кроме того, важна работа с новыми технологиями: всегда хочется,

чтобы люди в компании не осваивали их с опозданием, а компания при этом находилась в числе догоняющих. Нет, именно корпоративные университеты должны быть проактивными лидерами в этих вопросах, то есть демонстрировать передовой технологический уровень, чтобы участники его программ осваивали управленческие и производственные технологии не только сегодняшнего дня, но и завтрашнего.

## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РОЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ БУДЕТ УСИЛИВАТЬСЯ ТАМ, ГДЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО СТАЛ СТРАТЕГИЧЕСКИМ АКТИВОМ

**С 2024 года Корпоративный университет РЖД активно развивает программы профессиональной переподготовки железнодорожников, сотрудничая в этом вопросе с функциональными вертикалями компании и отраслевыми вузами. Усиление работы с профессиональными компетенциями — это общий тренд?**

Развитие профессиональных компетенций всегда имело высокий приоритет в корпоративном обучении в целом и в индивидуальных планах развития руководителей и сотрудников. С ростом корпоративных университетов резко возросло значение так называемых уровневых программ развития руководителей, включая программы развития кадрового резерва на позиции высшего, среднего и линейного менеджмента, вывода через них людей на новые уровни управленческого масштаба. Кроме того, в портфелях программ КУ маятник сильно качнулся в сторону развития социальных (софтовых) навыков, затем настало время сильного акцента на развитие цифровых навыков. Сейчас актуальным трендом является сбалансированность портфелей КУ по программам формирования всех этих трёх типов навыков плюс уровневые программы, которые сочетают развитие всех этих трех.

Другой тренд состоит в сочетании их в ранее «мононавыковых» программах, например, сегодня трудно представить эффективное освоение цифровых навыков без знания социальных, или программы развития производственных навыков вне базового владения цифровыми. Кроме того, современный корпоративный университет всё больше несёт ответственность перед руководством компании за качество её человеческого капитала в целом и берёт на себя координирующую или партнёрскую роль в развитии её экосистемы среднего и высшего профессионального образования.



**Наталья ШУМКОВА,** заместитель директора Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, соавтор Валерия Каткало в разработке «Матрицы зрелости корпоративных университетов»

В течение 2010–2017 годов я работала в западных компаниях и руководила рядом корпоративных университетов с зоной ответственности за Россию и страны СНГ. Это были компании FMCG сектора, которые характеризовались развитой корпоративной культурой, высоким качеством менеджмента и отношением к сотрудникам как своему самому ценному ресурсу. Корпоративные университеты западных компаний, оперировавшие в нашей стране в начале 2000-х годов, действительно задавали высокую планку, опираясь на зрелые системы развития людей в своих организациях, хорошие ИТ-платформы для HR и функции обучения и развития, но крупнейший российский бизнес достаточно быстро прошёл эволюцию от «отдела кадров» к системе развития человеческого капитала. Сейчас ряд наших российских корпоративных университетов имеют международную сопоставимость, новички очень быстро проходят этап старта и акселерации.

Перед корпоративным бизнес-образованием рано или поздно встают одни и те же вопросы: а как учатся взрослые, в том числе очень успешные люди? Какие инструменты, методы развития не были ранее использованы? Какие новые технологии можно использовать для обучения и поддержки внедрения, развития навыка? Так в нашу жизнь вошли коучи, менторы, эксперты, специализирующиеся на тренажёрах навыков, бизнес-симуляциях, массовом онлайн-обучении, а сейчас уже и технологиях дополненной и виртуальной реальности.

В этом смысле Корпоративный университет РЖД является одним из лучших в стране примеров такого партнёрства. «Российские железные дороги», исторически взаимодействовавшие с мощной сетью отраслевого образования, сегодня имеют через свой КУ эффективную систему франшиз для развития железнодорожных вузов по всей России. При этом важным является вопрос постоянного и радикального обновления как образовательных, так

В нашем исследовании мы не только работаем с первичными данными, аналитикой и обозначаем тренды, но и публикуем индивидуальные профили корпоративных университетов — это уникальная информация. Участие в нашем ежегодном исследовании, готовность раскрыть свою стратегию и поделиться рефлексией о текущем позиционировании в матрице — это определённый уровень зрелости не только отдельного корпоративного университета, но и рынка корпоративного бизнес-образования в целом.

Да, есть те, кто по объективным причинам отказывается от участия (идёт реорганизация, невозможно раскрыть данные в связи с санкциями); в участниках исследования есть вновь созданные, начинающие университеты, но уже готовые к сотрудничеству; и конечно, находятся и такие, кто на протяжении трёх лет игнорирует своё присутствие в нашем исследовании, к ним у нашего профессионального сообщества, всегда открытого к взаимодействию, есть определённые вопросы.

Следует отметить три принципиально важных аспекта нашего подхода при проектировании матрицы. Во-первых, он учитывает фактор технологических и управленческих инноваций, поэтому динамичен, а не статичен: со временем место конкретного корпоративного университета в матрице может меняться как на развитие, так и на отставание. Во-вторых, магистральный вектор успешной эволюции типового корпоративного университета видится как развитие от «Начинающего» к «Сбалансированно растущему» и далее в направлении к «Национальному маяку». Хотя траектории развития каждого корпоративного университета могут быть многовариантны в зависимости от приоритетов и контекста бизнеса материнской компании, стратегии управления человеческим капиталом. В-третьих, выбранные нами названия ряда квадрантов призваны не ущемить чьё-то самолюбие, а лишь подчеркнуть суть не решённых на данный момент задач. Например, расположение в «Начинающих» означает стартовый уровень зрелости корпоративного университета, а «Задержки во взрослении» обычно сопряжены с затянувшимся дефицитом ресурсов, недостаточными инвестициями компании в его организационную и технологическую зрелость.

и производственных технологий в вузах, причём эта помощь носит кастомизированный для компании характер.

Другой яркий пример подобного подхода — Технический университет УГМК, который взял на себя создание собственных магистерских программ как альтернативу недостаточным по качеству и, возможно, даже количеству, с точки зрения потребностей бизнеса компании, имеющихся в вузах профильных программ.

## Матрица зрелости корпоративных университетов: взгляд на самого себя

**В какой момент стало понятно, что система корпоративного бизнес-образования в России требует глубокого и системного анализа?**

Мы в Высшей школе бизнеса НИУ ВШЭ с 2022 года проводим ежегодные мониторинги моделей функционирования и передовых практик российской популяции корпоративных университетов. Данный исследовательский проект стал ответом на запрос этого профессионального сообщества, достигшего в нашей стране довольно высокого уровня развития. Идея создания типологии уровней зрелости российских КУ родилась летом 2023 года в ходе дискуссии на II Форуме лидеров корпоративного обучения России после нашей презентации результатов второй волны исследований КУ. Если его первая волна позволила нам обобщить опыт и представить портреты 44 корпоративных университетов, то вторая — 51, а третья — уже 58 КУ. Такая представительная выборка дала нам достаточно объёмную и богатую картину системы корпоративного обучения в стране. Участниками той дискуссии была высказана потребность в бенчмаркинге корпоративных университетов в российском контексте уже не только по отдельным показателям и практикам, но и более системно, с точки зрения уровней зрелости их нынешних моделей.

Очевидно, что подобная типология могла бы выполнить две важные задачи в управлении развитием КУ. Во-первых, чётче разграничить переход корпоративного обучения от традиционного учебного центра или отдела обучения к качественно иной модели корпоративного университета. Во-вторых, такая типология могла бы стать инструментом для анализа и выбора стратегических альтернатив дальнейшего развития корпоративного университета.

Мы предложили участникам третьей волны нашего исследования «Корпоративные университеты России — 2024» провести самооценку по разработанной нами методологии уровней зрелости КУ. Нами был получен 31 ответ от корпоративных университетов разных отраслей, что составило более 50% общего числа участников исследования.

В целом наше многолетнее исследование показало, что в стране сейчас действует около 60 корпоративных университетов, ставших для своих компаний стратегическими проектами развития. Среди них особенно выделяются своим интересом

к бенчмаркингу и передовым практикам чуть более 30 КУ, наиболее готовых к системной самооценке и опубликованию её результатов, а также к обмену своим опытом с коллегами, получая от этого дополнительные преимущества для собственного развития. Считаем совершенно обоснованным позиционирование Корпоративного университета РЖД в квадранте «Национальные маяки», что отражает действительно передовой уровень в сегодняшней популяции российских КУ.

**Расскажите подробнее о типологии разработанной вами «Матрице зрелости корпоративных университетов».**

Прежде всего отмечу, что в любой типологии, и в нашей в том числе, очень важна принципиальная сопоставимость её участников. Не скрою, со стороны лидеров ряда корпоративных университетов поначалу был некоторый скептицизм в отношении возможности такой типологии, поскольку в отличие от компаний или бизнес-школ каждый КУ уникален для своей компании и нет единого критерия для сравнительного измерения их результатов (как показатели годовой выручки или рыночной капитализации для компаний или уровня зарплат выпускников бизнес-школ). Вместе с тем мы были уверены в сопоставимости КУ по критериям зрелости их моделей, уровней развития, что лежит в основе международных профессиональных аккредитаций и сертификаций корпоративных университетов, таких как CLIP (Corporate Learning Improvement Process) от Европейского фонда развития менеджмента (EFMD) и Глобального сообщества корпоративных университетов (GlobalCCU).

## НАША МЕТОДОЛОГИЯ ОСНОВАНА НА ВЫДЕЛЕНИИ ТРЁХ ЭВОЛЮЦИОННЫХ СТАДИЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЗРЕЛОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

Наша оригинальная методология основана на выделении трёх эволюционных стадий как организационной, так и технологической зрелости корпоративного университета. В разработанной нами матрице, таким образом, имеется девять квадрантов, примерно соответствующих девяти стратегическим позиционированиям КУ.

**Как вы считаете, может ли получившаяся матрица стать неким ориентиром в развитии корпоративных университетов?**

Несомненно. Участники проведённой на её основе самооценки сразу обратили внимание на то, что матрицу можно использовать как инструмент для определения



Матрица зрелости корпоративных университетов

направления развития КУ. Верхний правый квадрант, в котором разместились корпоративные университеты, являющиеся в наших терминах «национальными маяками», представляет собой высшее состояние их развития. Разумеется, такое позиционирование звучит очень обязывающе, но мы говорим о данном моменте времени, о текущем этапе развития, а значит, оно оправдано и уместно. Другой вопрос, каков калибр этого маяка, насколько ярко он освещает путь другим...

**И как непросто удержаться на вершине.**

Разумеется. Недостаточно однажды достигнуть вершины развития относительно других — нужно уметь удерживать этот статус. При этом, кстати, всегда есть развилка: необязательно куда-то падать, но можно на следующей фазе технологической гонки в современном корпоративном обучении сместиться в сторону приоритетов более высокой технологической зрелости и пожертвовать прогрессом в организационной зрелости.

## СЕГОДНЯ В СТРАНЕ ДЕЙСТВУЕТ ОКОЛО 60 КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ, СТАВШИХ ДЛЯ СВОИХ КОМПАНИЙ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ПРОЕКТАМИ РАЗВИТИЯ

**В финале несколько слов о развитии системы корпоративного бизнес-образования в России. Каким вы его видите?**

С одной стороны, будет усиливаться стратегическая роль корпоративных университетов в тех компаниях, где человеческий капитал действительно стал стратегическим активом, а обучение и развитие — элементом ДНК корпоративной культуры. С другой стороны, мы живём в эпоху радиальной трансформации моделей и методов обучения, в том числе корпоративного, когда меняется само понятие «обучение» благодаря бурному развитию онлайн, гибридных и смешанных форматов обучения, образовательных маркетплейсов, «обучения равных у равных», самообучения и саморазвития, новых источников формирования контента обучения. Способность здесь к постоянным инновациям и экспериментам стала отличием наиболее прогрессивных корпоративных университетов.