

# УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЕМ

Три кита корпоративного образования:  
связь с бизнесом, опережающее развитие,  
обратная связь.



/// Андрей Шобанов,  
заместитель директора  
Корпоративного университета РЖД  
по научно-методической работе

**Ч**то делает корпоративное обучение успешным? Три фактора: во-первых, оно должно ориентироваться на бизнес-задачи компании; во-вторых, должно давать знаний руководителям чуть больше, чем им нужно в настоящий момент, фактически готовить к вызовам завтрашнего дня; в-третьих, быть гибким, тонко настраиваясь на потребности руководителей-слушателей. Следуя этим трем принципам, и выстраивает сегодня свою работу Корпоративный университет РЖД.

## Связь обучения с бизнесом

Все программы университета ориентированы на стратегию развития ОАО «РЖД» и систему Единых корпоративных требований к персоналу.

В целевых программах «Корпоративный лидер» и «Корпоративный менеджмент» большое внимание уделяется рассмотрению эффективных инструментов и приемов развития корпоративных компетенций руководителей и освоения ими современных инструментов и методов управления бизнесом. Чтобы популяризировать пе-

редовой опыт, накопленный в холдинге, Корпоративный университет РЖД использует только те кейсы и упражнения, которые отражают специфику реальных корпоративных управленческих практик.

В этом году Корпоративный университет подготовил и запустил новую целевую программу – «Корпоративная стратегия», которая стала логическим продолжением линейки целевых программ «Корпоративный лидер» и «Корпоративный менеджмент». Новая программа дает руководителям инструменты и знания, которые позволяют на практике эффективно работать со стратегией своего подразделения как на стадии прогнозирования и обоснования ключевых показателей, так и в процессе реализации, в том числе грамотно корректировать ее в зависимости от ситуации, складывающейся на рынке. Программа нацелена на развитие навыков прогнозирования и планирования, работы с большими объемами информации, анализа массивов данных. Она учит тому, как обосновать и реализовать нестандартные и зачастую непопулярные решения, а также развивает предпринимательское мышление и проактивную позицию у руководителя.

## Опережающее развитие

Само появление и развитие корпоративного образования связано с быстрыми изменениями, которые происходят в современном мире. Поэтому принцип опережающего обучения – это основа корпоративных программ. Структура и логика программ нацелены на то, чтобы давать знания, умения,

компетенции, эмоционально-ценностные установки, которые будут востребованы компанией через определенный временной период.

Однако, как показывает практика, руководители компании зачастую видят в содержании учебных материалов только отвлеченные знания и умения, не связанные с решением их текущих задач на рабочем месте. С этим критическим настроением и предубеждениями необходимо бороться, но, чтобы найти к руководителям подходы и убедительно показывать, как можно применить на практике полученные знания и навыки, нужно начать с диалога и выяснить, какие требования у руководителя сформировались к корпоративному обучению и каковы его ожидания от будущих программ университета.

## Обратная связь от слушателей

Мало создать образовательную программу, актуальную как с точки зрения содержания, так и формата. Чтобы обучение было эффективным, не менее важно учитывать настроения и ожидания руководителей. Чтобы понять, как воспринимаются программы самими слушателями, Корпоративный университет использует различные механизмы сбора обратной связи.

Интересны результаты проведенного в этом году сетевого опроса руководителей всех уровней управления ОАО «РЖД», цель которого состояла в том, чтобы собрать мнения и предложения выпускников и будущих слушателей Корпоративного университета по вопросам усовершенствования

Принцип опережающего  
обучения – это основа  
корпоративных программ

существующих программ и форматов обучения.

Полученные данные показывают, что наиболее востребованными направлениями развития руководители компании обозначили работу с подчиненными (64 %) и работу с коллегами (59%).

Какие же вопросы и темы внутри самых востребованных направлений развития выбраны респондентами?

В рамках направления «Работа с подчиненными» это такие темы, как «Трудные беседы: как принимать и реализовывать непопулярные решения» (65%), «Мотивация подчиненных (мотивационные схемы, типологии, методики)» (61%), «Выявление и развитие перспективных работников» (55%).

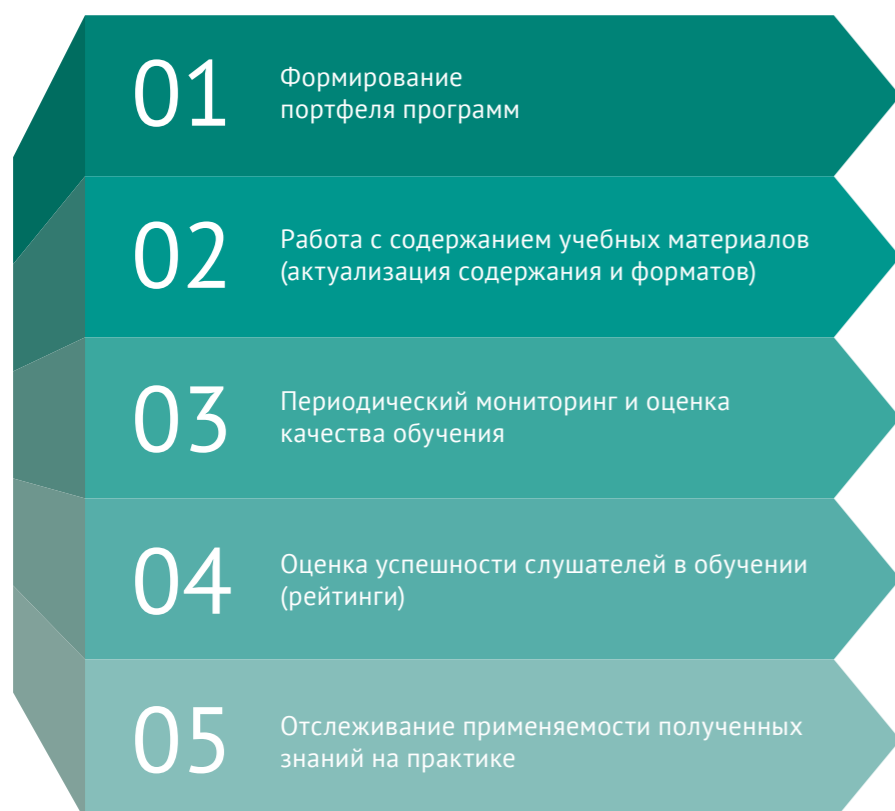
В рамках направления «Работа с коллегами» наиболее востребован-

ные темы для слушателей: «Создание атмосферы сотрудничества и доверия в коллективе» (59%), «Распределение ответственности между подразделениями» (51%) и «Вовлечение смежных подразделений в реализацию совместных проектов» (45%).

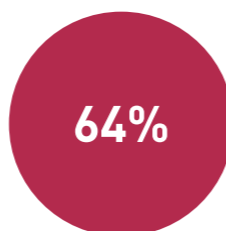
Как видно из представленных данных, наиболее востребованными для руководителей ОАО «РЖД» являются темы, связанные с трудностями сегодняшнего дня. Соответственно, актуальным становится вопрос: как совместить принцип опережающего развития в обучении с ожиданиями и потребностями слушателей?

Одним из путей решения является *новое качество работы по формированию ожиданий слушателей со стороны HR-служб компании*. Это прежде всего своевременное и полное информи-

### Ключевые направления работы Корпоративного университета РЖД по созданию эффективной системы корпоративного обучения



### Какие из направлений развития наиболее важны для повышения вашей эффективности в работе?



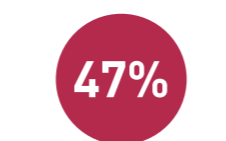
Работа с подчиненными



Работа с коллегами



Развитие персональной эффективности лидера



Коммуникативные навыки

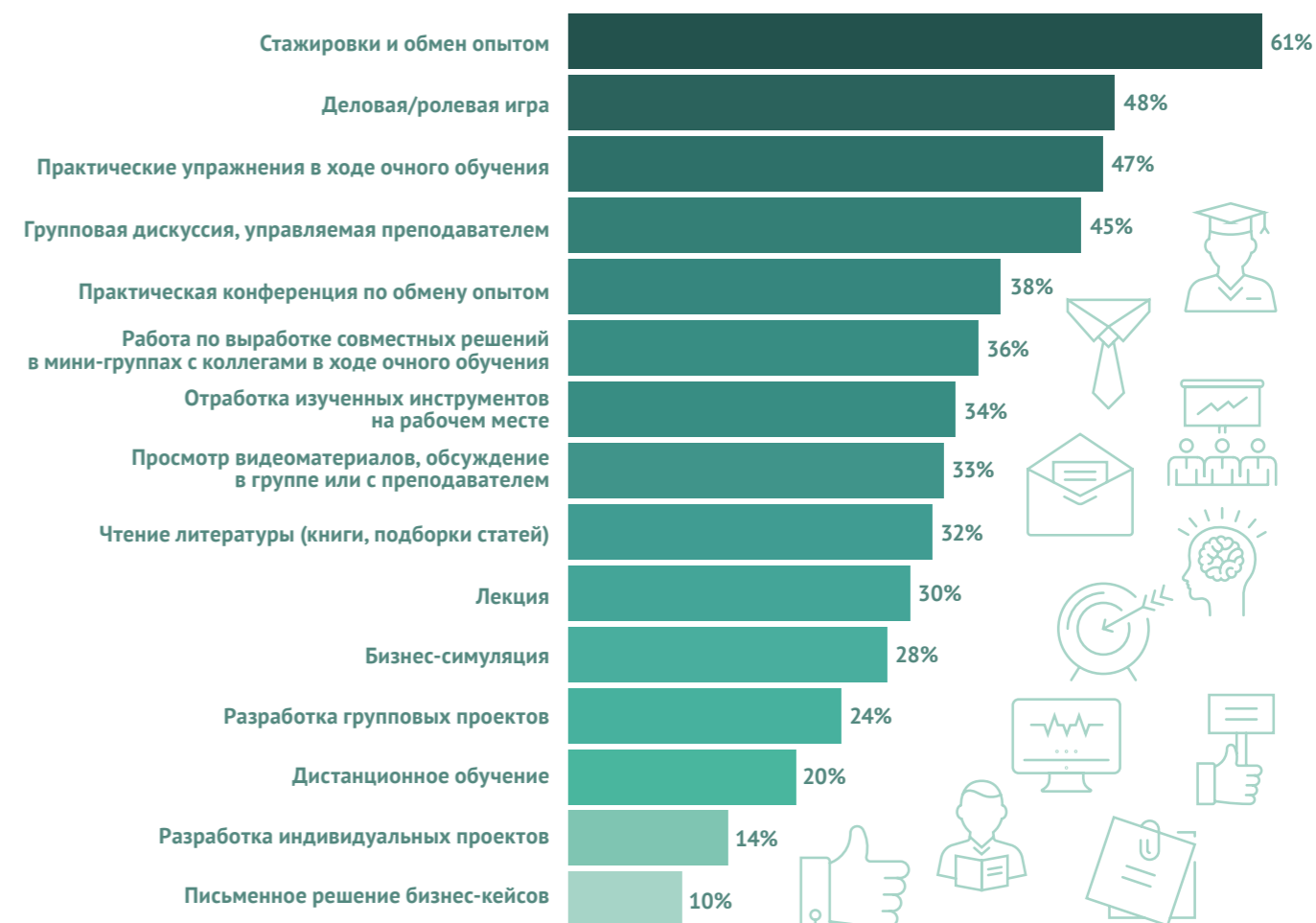


Технические навыки



Клиентоориентированность и взаимодействие с партнерами

### Какие форматы обучения являются наиболее действенными и подходящими лично вам?



рование потенциального слушателя Корпоративного университета о целях и содержании предстоящего обучения, а также постоянная трансляция кадровой политики и стратегии компании. По сути, это мотивационная работа HR-блока того подразделения компании, откуда слушатель приходит в Корпоративный университет РЖД.

Еще одна зона, требующая особого внимания, – это недооценка руководителями потенциала дистанционных программ, а также индивидуальных форм работы.

Если мы вновь обратимся к результатам опроса, то в качестве самых востребованных у слушателей форма-

тов обучения названы интерактивные формы, содержащие практическое обучение: стажировки и обмен опытом (61%), деловые игры (48%), практические упражнения в ходе очного обучения (47%).

Дистанционные программы находятся в конце рейтинга. Хотя для компании акцент на разработке этих программ понятен: дистанционные программы позволяют дать массовой аудитории качественный образовательный продукт при относительно невысоких финансовых затратах на проведение обучения.

Почему руководители скептически относятся к этой форме обучения, которая хорошо зарекомендовала

себя во многих компаниях? Возможно, они связывают этот формат с большими временными затратами, которые сложно совместить с общей загруженностью на работе. Для прохождения дистанционных программ требуются навыки правильной организации своего времени, которые у современных слушателей, насколько можно судить, в целом развиты недостаточно хорошо. Кроме того, слушателям таких программ нужна дополнительная мотивация. Как можно решить эту проблему? В первую очередь через непосредственного руководителя слушателя, который должен быть заинтересован в развитии своих подчиненных.