

Стратегия 2030

Развитие в интересах
бизнеса и людей

Зачем: вызовы 2026–2030



Люди

Изменение поколенческого состава команды: запрос на возможности развития для мудрых и молодых

- Разные ценности
- Разные принципы взаимодействия
- Новые форматы и механики обучения

Бизнес

Трансформация Ростелекома из core-телекома в ИКТ-компанию с семейством комплементарных цифровых сервисов

- Переход от мышления оператора связи к мышлению продуктолога и предпринимателя
- Увеличение скорости и эффективности работы
- Выход из сегментных «колодцев» в кросс-взаимодействие для синергии сервисов и услуг

Система обучения

Эволюция системы обучения из HR-сервиса в надёжного партнёра, предсказывающего направления развития человеческого капитала

- Обязательное и массовое обучение как база для доверия
- Проактивная работа с лидерами и талантами на развитие и удержание
- Прозрачность карьерного развития

Почему мы верим



Стратегии не рождаются из воздуха. Их создают визионеры. На базе трендов, ожиданий клиентов, партнёров и профессиональной экспертизы.

Тренды

Сделали исследование мировых практик и форматов развития человеческого потенциала.

Объединили его со стратегическим контекстом компании.

Отвечаем на вопрос: **чему и как учить сегодня, чтобы достигать целей бизнеса завтра?**

Ожидания бизнеса

Провели интервью и опросили более 20 топ-руководителей компании, чтобы узнать видение лидеров Ростелекома.

- Каким будет бизнес компании через 3-4 года? → какие навыки понадобятся сотрудникам
- В чем главный вызов для команды? → что будет фокусом для развития команд
- Какие сотрудники и лидеры будут опорой для бизнеса в 2030? → какие ролевые модели стоит развивать и поддерживать

Экспертиза

Видение перед вами создано 16 лидерами Онлайн-университета.

Мы добавили свой взгляд и отобрали самое главное на основе более 150 лет общего опыта в корпоративном обучении.

Контекст 2030



Уровень О. Тренды



Реалии демографии и молодые кадры

- К 2030 **на рынке труда** впервые в истории окажется **5 поколений одновременно**. В команде Ростелекома встретятся возрастные группы с разницей в 30–50 лет, а доля работников 50+ будет только расти.
- Исследования уже показывают, что **многопоколенческие/смешанные по возрасту команды успешнее по инновациям и качеству решений**, если настроены механизмы обмена опытом (менторство, «реверсивное менторство», медиаторы).
- На фоне общей низкой безработицы и дефицита IT-кадров в России **государство и бизнес смещают фокус в ранние воронки**. Например, федеральный проект «Кадры для цифровой трансформации» планирует обучить IT-навыкам 777 тыс. школьников и студентов к 2030 году.
- Развивается дуальное обучение и «цифровые кафедры» в вузах в партнёрстве с компаниями. Для IT- и телеком-игроков вроде Ростелекома ранний **скаутинг талантов через учебные заведения** не опция, а необходимое условие закрытия кадрового разрыва.

Уровень О. Тренды



Культура обучения и развитие карьеры в интересах бизнеса

- Организации с **развитой культурой** непрерывного обучения в несколько раз более устойчивы¹ к шокам и быстрее адаптируются к изменениям. Компании с сильной культурой обучения имеют **до 57% более высокие показатели удержания и на 23% больше внутренней мобильности**. Более того, в 2026 году организации начинают относиться к инфраструктуре обучения так же, как к компенсации и льготам — как к части ценностного предложения для сотрудников → **непрерывное обучение как фактор удержания**.
- LinkedIn и Deloitte отмечают уход от «показателей тщеславия» (англ. vanity metrics: часы обучения, удовлетворённость) к влиянию на бизнес-результаты: производительность, продажи, качество сервиса. **Компании, которые чётко связывают обучение с бизнес-целями, в 2,9 раза чаще демонстрируют высокие результаты по трансформации и инновациям.**
- 50% организаций сообщают, что **руководители недостаточно поддерживают карьерное развитие сотрудников**; 45% — что сами сотрудники не получают поддержки в навигации по доступным программам. Главный ограничитель развития в 2026 году — не создание программ, а поддержка руководителей на местах. По данным Gallup, **менее половины сотрудников (47%) уверены, что знают, чего от них ожидают на работе.**
- На глобальном уровне идёт переход от управления по должностям и стажу **к управлению по навыкам (skills-based organizations)**. Например, в 2025 году upskilling программы (повышение квалификации в текущей роли) были более востребованы, чем reskilling (полная переквалификация, новая роль), из-за быстрого развития технологий. Сам по себе **навыкоцентричный подход снижает текучку кадров на 20–30%**.
- В отчёте WEF Future of Jobs 2025 подчёркивается: **к 2030 году 39–44% текущих навыков работников изменятся или устареют**. Требуется увеличивать скорость обучения и обновления программ.
- **Карьерный зигзаг** приходит на смену вертикальному росту. В свежем отчёте Workforce Intelligence исследователи MIT Sloan School of Management предлагают компаниям строить объёмные решётки из связанных ролей вместо классических лестниц. Сотрудник может сделать карьерный шаг «влево»/«вправо» и по диагонали.

Уровень О. Тренды



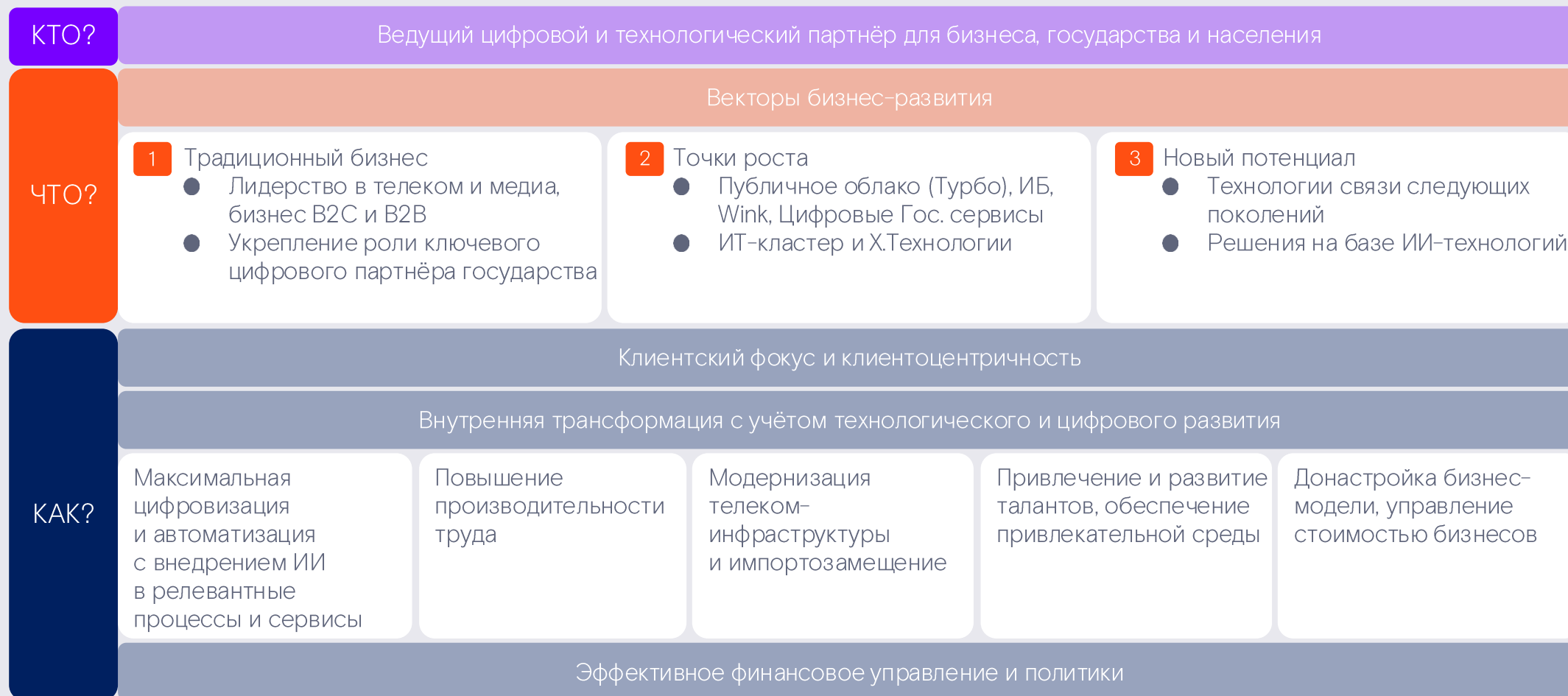
Опыт студента и методология

- **Фокус на проектное обучение.** ИИ ломает парадигму «LMS/Эксперт — источник знаний». В ситуации, когда ChatGPT ответит на любой вопрос быстрее и точнее преподавателя, бизнес-школы и executive education смещают **фокус на проектные и практикоориентированные форматы**, отражающие реальные задачи бизнеса. Растёт спрос на **бизнес-кейсы и акселерационные треки с измеримым эффектом для компаний**.
- **Сила ИИ для обучения.** LinkedIn Workplace Learning 2024 фиксирует, более 75% L&D-лидеров видят в ИИ ключ к персонализации и масштабированию обучения; основная цель — **встроить обучение «в поток работы» (англ. learning in the flow of work)** на основе триггерных событий, карьерных сценариев, жизненных ситуаций сотрудника и HR-данных. LMS с ИИ-технологиями уже дают **рост вовлечённости в обучение до 35%** за счёт персональных рекомендаций и «подхвата» в нужный момент рабочего процесса.
- **Развитие как конструктор.** Мировой тренд — переход от длинных линейных программ к набираемым «корзинам» тематических блоков: короткие (10–40 часов) **компетентностные модули** (англ. stackable learning, micro-credentials), **которые можно складывать в более крупные квалификации**.
- **Сценарное и ролевое обучение.** Эти форматы набирают силу, так как позволяют сотрудникам отрабатывать решения и реакции, с которыми они столкнутся в реальной работе. → **сдвиг от пассивного потребления контента обучения к применению и отработке на практике**.

Уровень 1. Бизнес



Бизнес-амбиции 2030 ГК Ростелеком



Уровень 2. HR



Уровень 3. EVP и смыслы



О-у 2030 видение



Система обучения с широким набором возможностей и продуктов обучения для сотрудника.

Закрывает все базовые потребности бизнеса в развитии людей.

Команда экспериментирует с форматами развития. ИИ внедрён в часть процессов обучения.

Есть свой голос, яркий и видный в пространстве HR-продуктов.

Главный принцип: 70-20-10

Core-формат: онлайн и асинхронное обучение, синхронное и очное — для руководителей/бутиковые программы.

Развитие на базе
модели компетенций РТК

Партнёр бизнеса, предсказывает навыки будущего и помогает внедрить новые роли и модели поведения в компании.

Обязательное и массовое обучение полностью автоматизировано, **команда — методологический центр** с фокусом на развитие бизнес-сегментов и создание персонализированных продуктов для профессионального и личного роста сотрудников.

LMS — платформа для развития карьеры в своём темпе. Работает в связке с GPT-подобным суперагентом для развития, который заменил плеер курсов и базы знаний компании.

Главный принцип: обучение в потоке работы. **Подходы:** навыкоцентричное обучение (skill based), кейс-метод, p2p, менторство и социальное обучение

Core-формат: транзакционное обучение (запрос → персонализированный ответ сотруднику с учётом бизнес-практик компании)



Как поймём, что получилось

Ориентиры

Удержать

95%

Охват обучением на текущем уровне

80–90%

Вовлечённость
в необязательное обучение

Метрики обучения

- Application Rate (% применяющих полученные навыки/знания)
- Tool Adoption Rate (частота использования сервисов обучения)
- ROI обучения (на основе метрик бизнеса)

HR-метрики

- Текучесть
- Отток молодёжи
- Укомплектованность
- Карьерная мобильность (% перемещений)
- eNPS, mNPS, TeamNPS

Метрики бизнеса в разрезах²:

- Производительность и эффективность
- Качество и удовлетворённость клиентов
- Финансовые метрики
- Метрики ФБ

² См.
Приложение №1.

Три кита стратегии



Три кита



CORE-телеком

ИТ и цифровые сервисы

Традиционные направления

- Эффективность массового обучения/профессий (БТИ, B2C, B2B)
- Изменение парадигмы обучения лидеров
- Укрепление культуры развития

Точки роста

- О-у — драйвер роста бизнеса
- Развитие среднего менеджмента. Навыки 2030.
- Синергия 5 поколений для будущего Ростелекома

Новый потенциал

- Умное управление карьерой
- Здоровое внедрение ИИ

Сдвиг культуры развития



Традиционные направления

Первичное обучение B2C автоматизировано, несколько ролей БТИ проходят адаптацию через чат-бот. Разработка и обновление асинхронного контента занимает **несколько недель**. **Поддерживающее обучение** проводят тренеры.

Руководителям разных уровней доступны возможности развития: каталог открытых практикумов и треков, федеральные программы развития лидерского потенциала с отбором на основе мотивационных писем. Топ-менеджеры по запросу проходят бутиковое внешнее обучение.

Культура обучения построена на общей методологии разработки, проведения программ и чёткой системе коммуникаций. Контент создаётся **на базе мировых практик и общих инструментов** soft и hard skills.

Массовое обучение — **прозрачный и быстрый сервис**: контент создаётся и обновляется короткими итерациями почти сразу после изменений в продуктах и процессах бизнеса.

Обязательные программы и модули первичного обучения **автоматизированы** или пересобраны в формат ИИ-тренажёров и симуляторов. Команда О-у сконцентрирована **на методологии и развитии новых навыков и ролей** в бизнес-подразделениях.

Эксперты из бизнеса ГК интегрированы в образовательный процесс. Обучение руководителей проводится **на базе кейсов Ростелекома**. Сотрудники чувствуют гордость за компанию, обучаясь на внутренних программах.



Традиционные направления



Эффективность массового обучения/профессий (БТИ, В2С, В2В)

- ИИ-тренеры как новая норма
- **Skill-based модель:** создание матриц навыков для ключевых ролей в бизнес-подразделениях
- Переход от оценки через тесты, к оценке через действия
- Запуск **ИИ-мультиагента**, как базового сервиса обучения полевых сотрудников «на ходу» (on the go).

Изменение парадигмы обучения лидеров

- Раскрытие **индивидуального стиля** лидерства
- Расширение форматов обучения руководителей и переход к системе из нескольких уровней
- От прикладных знаний к расширению кругозора и развитию навыков предпринимательства

Укрепление культуры развития

- **Гордость за компанию** и обмен экспертизой:
 - Обучение на базе практик и бизнес-кейсов Ростелекома
 - Запуск экспертных советов с отраслевой экспертизой (синергия ПАО и ДЗО)
 - Расширение направлений менторинга на «Точке роста»
- Обучение как часть бренда работодателя для молодых талантов (ранняя воронка):
 - Цифровая практика — студентам вузов
 - Базовая станция — студентам ссузов

1. Традиционные направления. Действия

Массовое обучение

Перейти к модели обучения массовых специальностей на базе ИИ

- Внедрить в обучение автоматизированные системы, имитирующие рабочую среду (тренажёры для отработки действий в цифре) и заменить курсы на симуляторы интерфейсов, информационных систем и работы с оборудованием.
- Создать ИИ-ассистенты — карманные базы знаний по продуктам, услугам и оборудованию ГК
- Научиться корректировать навыки сотрудника на основе результатов работы через HR-системы и О-у

Уменьшить срок выхода сотрудников на уровень эффективности:

- Сократить длительность адаптационного обучения массовых специальностей
- Встроить наставничество в процесс адаптационного обучения

Автоматизировать бизнес-процессы обязательного обучения не менее чем на 80%

- Научиться прогнозировать потребность в обязательном обучении и проактивно планировать ресурсы
- Автоматизировать процесс обязательного обучения во внутреннем контуре, включая документооборот (назначение и контроль обучения)

Метрики:

Снизить стоимость первичного обучения массовых ролей на **30%³**

Уменьшить время (T2M)

разработки контента обучения для массовых ролей в несколько раз:

- Создание курса/ассистента — **3-4 дня**
- Разработка аттестации — **2-3 часа**

³Обучение каждого новичка B2C обходится бизнесу в 10 тыс. руб. Ежегодно обучение проходит более 25 000 людей.

1. Традиционные направления. Действия

Изменение парадигмы обучения лидеров

Превратить развитие в многоуровневый трек

- Выстроить продукты обучения для руководителей в понятную систему из нескольких ступеней. Программы и треки можно проходить по мере карьерного развития: от начинающего руководителя до мидла и топа
- Разработать обязательную сертификацию на роль руководителя Ростелекома при переходе с уровня на уровень: базовая (есть), линейный, мидл и топ-менеджмент.

Раскрыть индивидуальный стиль лидерства

- Создать инструменты для самодиагностики управленческого профиля (навыки и компетенции)
- Развить систему навыков self-skills (навыки саморазвития) и self-awareness (навыки самоосознанности) для достижения бизнес-приоритетов ГК
- Расширить кругозор руководителей для развития метакогнитивных навыков: периферического и системного мышления (через погружение в другие сферы бизнеса, науки и искусства)

Усилить форматы обучения лидеров

- Реализовать бизнес-стажировки (в ДЗО и другие компании) для изучения лучших практик, развития бизнес-мышления и создания перспективных продуктов и сервисов
- Встроить в программы обучения руководителей кросс-функциональные проекты — решение реальных бизнес-задач смешанными командами (проектные акселераторы)

Метрика:

80% руководителей ГК имеют актуальный профиль навыков (не только компетенций), обновляемый по итогам обучения, и цели развития с рекомендациями.

1. Традиционные направления. Действия

Изменение парадигмы обучения лидеров

Сформировать роль лидера как архитектора среды

- Включить инструменты фасилитации и модерации в продукты для руководителей всех уровней: лидер умеет организовывать продуктивную дискуссию, а не только принимает решение единолично
- Научить работать с ошибкой как с ресурсом: переключаем фокус руководителей с «ошибка = угроза» на «ошибка = данные для улучшения»
- Дать навыки для поддержки психологической безопасности в команде: руководитель умеет создавать среду, где **люди открыто говорят о проблемах, а не замалчивают их** — основа для межпоколенческого диалога и инноваций

Развить предпринимательское мышление на местах

- Сформировать навык «внутреннего предпринимателя» у менеджеров: сотрудник умеет находить и тестировать бизнес-гипотезы, считать экономический эффект. Фокус на решениях **для B2B и B2G2**.
- Создать культуру управляемых экспериментов: «fail fast, learn faster» — сотрудники проводят быстрые эксперименты в периметре своего подразделения и делятся результатами с коллегами
- Встроить в лидерские программы тему сценарного мышления: способность строить 2–3 сценария развития ситуации и принимать решения в условиях неопределённости



1. Традиционные направления. Действия

Культура развития

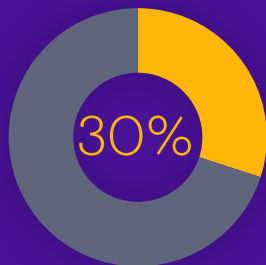
Внедрить опыт Ростелекома в продукты обучения

- В каждую программу или трек для руководителей встроить бизнес-кейс (короткий или полноформатный).
- За 5 лет сформировать базу полноформатных кейсов и нескольких десятков игр и симуляций на базе практик или продуктов компании.
- Усилить экспертные роли в периметре ГК: лидеры-преподаватели, менторы, коучи, медиаторы, и др.

Создать возможности для молодых талантов

- «Базовая станция» и «Цифровая практика» — прямые каналы привлечения новых сотрудников из учебных заведений

20-30% участников «Цифровой практики» и «Базовой станции» становятся сотрудниками или стажерами Ростелекома



Метрики вовлечённости:

- MAU/DAU платформы Онлайн-университета и сервисов, реализованных под мобильные устройства (ИИ-ассистенты и агенты, чат-боты и т.д.)
- Retention — удержание (доля сотрудников, которые возвращаются в сервисы обучения)

Вовлечённость сотрудников в развитие анализируется через глубину изучения необязательных материалов, количество точек контакта с сервисами обучения на человека.

Точки роста



Команда обучения — поставщик образовательных решений для бизнеса. В основе каталога синхронных программ — модель корпоративных компетенций и принцип 70-20-10.

Возможности развития в компании учитывают индивидуальные особенности и привычки учиться → **многообразие форматов:**

- синхронные и асинхронные,
- очные и дистанционные,
- сегментные и федеральные программы развития,
- треки и тренинги,
- бизнес-игры и фасилитации, коучинг и менторинг, референс-визиты

Команда обучения — эксперты в том, как конвертировать знания и теорию в практику и бизнес-эффекты.

Произошёл переход от длинных программ и курсов **к развитию в потоке работы**. О-у **сокращает разрыв между фактическими навыками сотрудников и требуемыми** для решения бизнес-задач через ИИ-инструменты и сервисы, доступные по запросу сотрудника 24/7.

Мы определяем, **какие поведение и навыки** напрямую влияют на метрики подразделений:

- проактивно создаём и предлагаем ИИ-инструменты — сотрудник в одном вопросе от всех знаний и опыта Ростелекома
- проектируем синхронные форматы обучения и ИИ-тренажёры для отработки навыков



Точки роста



О-у — драйвер роста бизнеса

- **Развитие в потоке работы:** переход от классических форматов «коврового» покрытия курсами к самообучению бизнес-навыкам с учётом роли сотрудника
- **Команда = бизнес-единица:** помощь во внедрении изменений и распространении лучших практик
- **Измеримость влияния обучения на бизнес:** система метрик и аналитики эффективности обучения в связке с бизнес-показателями подразделений

Развитие среднего менеджмента. Навыки 2030

- **Навыки взаимодействия:** лидерство и социальное влияние, эмпатия
- **Когнитивные навыки:** аналитическое мышление, критическое мышление
- **Жизнестойкость:** устойчивость и гибкость мышления, самомотивация и забота о себе
- **Технологические навыки:** цифровая грамотность, ИИ, UX и продуктивное мышление + **работа с сопротивлением команды**

Синергия 5 поколений для будущего Ростелекома

- Новые **роли** для сотрудников **разных поколений**
- Среда обучения для тренировки **межпоколенческого взаимодействия**
- Проектирование форматов развития бизнес-компетенций вокруг **ценностных моделей разных поколений**

2. Точки роста. Действия

Драйвер бизнеса

Поддержать развитие навыков

- Запускать **не менее 80%** программ развития с **привязкой к конкретной бизнес-метрике заказчика** (квалифицированные встречи, конверсия в сделки, продажи, отток клиентов)
- Довести коэффициент применения навыков (**Application Rate**) **до 75%** — участники обучения применяют полученные навыки на рабочем месте (самооценка и оценка руководителя)
- Производительность сотрудников вырастает минимум на 15% за 6 месяцев после обучения

Развить новый подход к управлению командами

- Выйти за рамки «мы-они» в ГК «Ростелеком» через создание виртуальных команд для реализации инновационных проектов на программах обучения
- Научить руководителей собирать/отпускать команду под запрос, помогать строить портфельную карьеру подчинённым → поддержка мобильности
- **Не менее 50% команд проходят коллегиальную оценку 360** — не только самооценка и оценка руководителя, но и оценка от кроссфункциональных команд и внутренних клиентов



2. Точки роста. Действия

Развитие среднего менеджмента и синергия поколений

Обновить программы для middle-менеджеров

- Проще систему развития лидеров **4 тематическими китами-опорами**: взаимодействие, жизнестойкость, когнитивные и технологические навыки
- Сделать в программах фокус на управление развитием команды и **ИИ-технологии как новую норму** для эффективной работы команды

Расширить спектр ролей сотрудников в системе развития

- Увеличить диапазон P2P-ролей для сотрудников разных поколений: фасилитатор, трекер, наставник и т.д.
 - Подготовить сильных спикеров как носителей бренда для создания образа будущего Ростелекома на внутренних программах
 - Обучить фасилитаторов из числа молодых сотрудников для управляемого обсуждения и внедрения новых решений на территории филиалов по запросу бизнеса

Создать среду для межпоколенческого взаимодействия

- Мониторить доли сотрудников разных возрастов на синхронных программах Онлайн-университета
- Методологически прорабатывать продукты обучения с учётом особенностей каждого поколения сотрудников: зашивать в программы ценности и мотивы профессионального развития разных возрастных групп

Метрики:

- Скорость закрытия разрыва навыков (skill gap). Время развития приоритетных навыков у руководителя сокращается **в 2 раза**
- Доля программ, где проектные команды формируются по критерию межпоколенческого состава — **не менее 50%**
- Количество бизнес-задач, решённых через фасилитационные сессии молодёжных советов в филиалах, — **не менее 50 в год** по группе компаний
- Доля руководителей, у которых есть обратный ментор из другого поколения, — **не менее 10%**

Новый потенциал



Карьера: сотрудник может выбрать из более 90 карьерных треков по разным направлениям. На портале для сотрудников запущен функционал карьерного профиля. Несколько раз в квартал проводятся открытые групповые карьерные консультации.

Карьерные переходы на уровне ГК происходят благодаря работе консультантов «Точки роста» и HR ДЗО.

ИИ для обучения: заложен фундамент для ИИ-решений в обучении и бизнес-подразделениях. Для трёх уровней владения ИИ созданы курсы, практикумы и интенсивы с внешними партнёрами. Реализовано навыковое обучение по промпт-инжинирингу и созданию ИИ-ассистентов. Запросы бизнеса на обучение ИИ отрабатывает команда ИИ-проводников (менторов по ИИ)

Карьера: У каждого сотрудника есть карьерный профиль с портфолио и перечнем навыков — их уровень подтверждается опытом и историей обучения в О-у.

Коллега расширяет портфолио, проходя обучение и участвуя в проектах. LMS показывает, для каких позиций у сотрудника хватает навыков и он может сразу на них перейти, а для каких ролей есть что прокачать. Если человек не знает, в каком направлении хочет двигаться, **система подсказывает возможные направления развития с учётом опыта работы в Ростелекоме.**

ИИ: «суперагент» для развития сотрудников заменил классическую LMS как базу знаний компании. Руководители не только умеют работать с ИИ, но и могут корректно оценить — где нужен ИИ, где достаточно простой автоматизации, а где без человека не обойтись.



Новый потенциал



Умное управление карьерой

- **Онлайн-университет — платформа для карьерного развития.** Интеграция с HR-системами (data-driven управление карьерой)
- **Сценарное проектирование карьеры** на основе ИИ и skill-based подхода, HR-циклов и доступных сценариев в компании
- **Система ротаций и стажировок** внутри ГК
- **Культура Performance review** на замену формальным КПЭ

Здоровое внедрение ИИ в бизнес-процессы

- **Решить парадокс производительности:** обучение руководителей unit-экономике, бизнес-моделированию, оценке технологий и ИИ-решений для внедрения
- **Дать сотрудникам навыки:** микроквалификации по работе с ИИ, рост числа менторов по работе с ИИ (ИИ-проводники эволюционируют в роль ИИ-партнёров)
- **Внедрить ИИ-агентов** по развитию в процессы обучения. Замена LMS как первого выбора для получения знаний о компании

LMS + CMS* = O-y 2.0

LMS Онлайн-университета — главная платформа и для профессионального, и для карьерного развития сотрудника. Другие сервисы и ресурсы команды обучения интегрированы и/или встроены в O-y.

Создание «карманных» ИИ-инструментов обучения для сотрудников — одно из направлений развития EdTech.

Метрики платформы

- Воронка пользователей (% активных пользователей от штата компании). В том числе без учёта обязательного обучения
- CSI
- Стабильность и скорость платформы
- MAU | DAU платформы
- Retention



Фокус на гибкой карьере

- Реализовать на базе O-y полный цикл карьеры: от постановки цели до получения новых навыков/опыта и статуса готовности к новой роли
- Развить концепцию «ИИ-трекера» для оценки уровня навыка и прогресса развития в реальном времени — встроить данные о знаниях и опыте сотрудника в карьерный профиль
- Научить O-y предиктивно предлагать сотруднику карьерный трек (ИИ, skill-based подход и доступные роли в компании)
- Добавить новые роли в команду обучения для создания ИИ-инструментов:
 - ИИ-методолога
 - Архитектора ИИ-решений для развития навыков

*career management system

4 базовых сценария пользователей



Уровень зрелости сотрудника

Ценность сервисов О-у:
каталог курсов, база знаний РТК, умный поиск, микроформаты до 20 минут, онлайн-доступ отовсюду.

Когда я сталкиваюсь с незнакомым инструментом или процессом — **я хочу быстро найти нужный курс или микроурок и применить знание** сегодня, чтобы не тормозить работу и не зависеть от коллег.

Когда я накопил большую экспертизу — **я хочу делиться знаниями с командой и видеть, что мой опыт востребован**, чтобы чувствовать профессиональную значимость и оставлять след в компании.

Ценность сервисов О-у:
авторский контент, роль ментора, экспертные сообщества.

Ценность сервисов О-у:
треки обучения, оценка компетенций, персональные рекомендации.

Когда я хочу развиваться, но не знаю с чего начать — **я хочу увидеть, каких компетенций мне не хватает для следующего шага**, чтобы учиться не хаотично, а по понятному маршруту.

Когда я думаю о своём будущем в компании — **я хочу видеть реальные карьерные пути, требования к ролям и что мне нужно сделать** конкретно, чтобы осознанно двигаться к цели, а не ждать, пока меня заметят.

Ценность сервисов О-у:
карьерная карта, целевые роли, дар-анализ, коучинг и карьерное консультирование

LMS как база контента

CMS для карьеры

2. Точки роста. Действия

Умная карьера

Сценарное проектирование карьеры

- Научить платформу обучения подсказывать вектор развития исходя из ситуации сотрудника: на близком и дальнем горизонте
- Построить новые форматы развития карьеры в ГК: портфельной и кросс (зигзаговый) — на основе карт навыков и ролей

Система ротаций и проектных стажировок внутри ГК и ПАО

- Создать прозрачный процесс стажировок для ключевых сотрудников
- Описать маршруты кросс-стажировок и бизнес-экспедиций для HiPo и ключевых ролей в Группе

Фокус на Performance review

- Внедрить принцип меритократии — поощряется вклад высоко результативных и ключевых сотрудников
- Встроить Performance review в текущий HR-цикл
- Расширить кафетерий возможностей для развития и удержания ключевых сотрудников

Метрики и маркеры:

- До 20% вакансий от 4 грейда закрываются внутренними кандидатами (карьерная мобильность)
- У 4 из 10 сотрудников есть план по развитию карьеры и/или навыков
- Выросли показатели вовлеченности по факторам «Развитие», «Карьера», «Обратная связь»
- Сотрудники категории А по итогам performance review получают повышение в течение 2 лет

Парадокс производительности



\$15,7 трлн

потенциальный вклад⁴ ИИ в мировую экономику к 2030 году. Это 14% глобального ВВП

до 40%

потенциального роста производительности труда **теряют⁵** компании, несмотря на внедрение ИИ. Общий рост производительности труда в мире оценивается⁶ **всего в 0,5-0,7% на горизонте 10 лет**

Почему?

Хотя в 2025 61% организаций уже внедрил или тестирует ИИ в своей L&D-стратегии, лишь 11% чувствуют себя «крайне уверенно»⁷ в готовности выстраивать навыки будущего.

Причина в разрыве между принятием ИИ и реальной готовностью людей использовать технологию → **работа с мышлением мидл-руководителей и страхами команды**

⁴По данным World Economic Forum

⁵Исследование EY 15 000 сотрудников и 1 500 работодателей из 29 стран

⁶Оценка Дарона Аджемоглу (Daron Acemoglu), лауреата Нобелевской премии по экономике 2024 года

⁷Absorb Software / Together. Enterprise L&D in 2026: Trends and Predictions. Global Survey of HR and L&D Leaders, December 2025

2. Точки роста. Действия

Здоровое внедрение ИИ

Подготовить руководителей к парадоксу ИИ

- Разработать модули обучения по unit-экономике, бизнес-моделированию, оценке технологий и внедрения ИИ-решений
- Встроить тему оценки пилотов внедрения ИИ и автоматизации в треки и программы для руководителей

Дать навыки (микровалификации) и менторов

- Дополнить продукты обучения блоками работы с ИИ (через задания, практику) на базе нейрошлюза
- Создать микрокурсы по вайб-кодингу (prompt engineering с ИИ для создания прототипов без глубокого кода) и работе с LLM
- Подготовить новых ИИ-проводников — менторов как партнёров бизнеса с сертификацией для поддержки команд Ростелекома в ИИ-проектах

ИИ-агенты в процессах обучения

- Внедрить ИИ-агентов для персонализации треков развития, чат-ботов поддержки, виртуального коучинга и анализа прогресса. Начать с пилотов (симуляции, spaced repetition), масштабируя на всю систему обучения.

Метрики:

- Количество пользователей ИИ-ассистентов и суперагента по развитию (MAU | DAU)
- Task Completion Rate / Success Rate — % запросов к ИИ-инструментам, которые пользователь отметил как «Помогло/Решило проблему/Было полезно»
- 100% охват руководителей обучением по работе с ИИ на базе нейрошлюза Ростелекома

Что говорят лидеры*

*В своде приведены реальные
цитаты руководителей
Ростелекома



О развитии специалистов



Из исполнителя рутинных задач в проектировщика решений

Было	Станет 2026–2030
Выполняет всё вручную	Настраивает ИИ-ассистентов для автоматизации рутины
Анализирует цифры «на калькуляторе»	Видит смыслы за данными и дашбордами, предсказывает тренды с помощью ML и/или BI
Продаёт тарифы и мегабиты	● B2B: продаёт комплексные отраслевые решения на языке бизнес-ценности ● B2C: продаёт комплементарные услуги и сервисы на языке ценности для клиента
БТИ: специалисты узкой специализации (только телеком)	БТИ: универсалы: телеком + смежные отрасли (умный дом, IoT, ИБ)
Бизнес-сегменты: работает в своем «колодце»	Работает в матричной структуре без жёсткой иерархии, обменивается информацией с коллегам
Руководитель на месте: ждёт решений сверху	Принимает решения автономно с правом на ошибку и разумный риск

О развитии специалистов



Из исполнителя рутинных задач в проектировщика решений

Фокусы развития:

1. **Работа с ИИ-инструментами** — промпт-инжиниринг, настройка автоматизации, критическая оценка результатов ИИ
2. **Аналитическое мышление** — умение находить инсайты в данных, видеть паттерны, делать выводы
3. **Цифровая грамотность** — свободное владение корпоративными ИТ-системами, работа с данными
4. **Универсализация компетенций** — выход за рамки узкой специализации (например, инженер сети + понимание облачных сервисов)
5. **Клиентоцентричность** — понимание экосистемы клиента, умение предлагать решения, а не продукты
6. **Самомотивация и самоуправление** — автономность, инициативность, готовность к изменениям
7. **Любознательность** — непрерывное обучение, готовность осваивать новое

О развитии руководителей



От контролёра задач к вдохновителю, архитектору изменений и лидеру с человеческим лицом

Было	Станет 2026–2030
Контролирует выполнение задач, ставит цели	Вдохновляет, создает смыслы, придаёт импульс многопоколенческой команде
Наказывает за ошибки, «воспитатель» команды	Даёт право на ошибку, поощряет разумный риск, выстраивает с подчинёнными отношения «взрослый–взрослому»
Принимает решения единолично, замыкает всё на себе	Делегирует полномочия, создаёт автономные команды
Управляет через иерархию	Влияет через эмпатию, партнёрские отношения, коучинговые инструменты
Эксперт в своей области	Стратег, понимающий структуру бизнеса и продукты компании в целом. Владеет основными бизнес-показателями и может транслировать их команде
Медленно реагирует на изменения, верит в то, что всё останется как было	Принимает неопределённость, готов адаптироваться, умеет менять правила игры

О развитии руководителей



От контролёра задач к вдохновителю, архитектору изменений и лидеру с человеческим лицом

Фокусы развития:

1. **Социальное влияние и лидерство** — умение вдохновлять, мотивировать смыслами, вести за собой
2. **Эмоциональный интеллект и эмпатия** — понимание людей, работа с 5 поколениями, H2H-коммуникации
3. **Стратегическое и системное мышление** — видение связей, долгосрочной перспективы, работа с неопределённостью
4. **Управление изменениями и управление в неопределённости** — готовность быть первопроходцем, принимать риски, адаптироваться. Способность создавать ясность и направление для команды
5. **Развитие команды** — коучинг, раскрытие потенциала сотрудников, построение автономных команд
6. **Критическое мышление** — способность принимать непопулярные, но эффективные решения
7. **Профессиональная компетентность** — глубокое понимание бизнес-процессов и телеком-отрасли

О развитии команд



От вертикальных «колодцев» к гибким кросс-функциональным и продуктовым командам

Было	Станет 2026–2030
Иерархические структуры с согласованиями только через вице-президентов	Матричные команды с горизонтальной кооперацией на уровне мидл-менеджмента
Работа в «колодцах» (каждое подразделение — «свой остров»)	Кросс-функциональные продуктовые команды (IT + продажи + эксплуатация)
Конкуренция между подразделениями («Если не дружим, то воюем»)	Культура здоровой конкуренции с открытым взаимодействием
Узкая специализация команд	Универсализация и взаимозаменяемость внутри команды
Ожидание указаний сверху	Автономные команды с правом принимать решения на своём уровне

О развитии команд



От вертикальных «колодцев» к гибким кросс-функциональным и продуктовым командам

Фокусы развития:

1. **Кросс-функциональная кооперация** — умение работать на стыке функций без эскалации на топ-менеджера
2. **Продуктовое мышление** — фокус на ценность для клиента, а не на выполнении задач и закрытие КПЭ
3. **Системное мышление** — понимание взаимосвязей между подразделениями и влияния решений
4. **Эмпатия и социальное влияние** — умение договариваться, находить общий язык, влиять без полномочий
5. **Управление ресурсами** — эффективное распределение времени, бюджетов, людей внутри команды
6. **Гибкость и жизнестойкость** — адаптация к изменениям, работа в условиях неопределенности



Ролевая модель обучения

Какими мы должны стать

Партнёр по формированию навыков и созданию среды для достижения целей бизнеса

Навыки, которые делают работу проще и влияют на бизнес-результаты → **продуктивность и эффективность**

Среда, где можно получить профессиональный и личный опыт, многократно переосмыслить свою роль. Помогает ответить на вопрос **«Зачем я в Ростелекоме?»** → интерес и гордость для удержания

Что обученец делает:

- быстро создает продукт под запрос → снижение T2M
- проектирует решения разного уровня сложности, с разумным использованием ИИ. От 75 до 80% команды обучения 2030 владеет ИИ на продвинутом уровне или выше → AI natives
- считает стоимость L&D-решения для ПАО и ГК: эффект от обучения в проектах и бизнес-метриках
- применяет продуктивное и системное мышление

Что обученец знает:

- структуру бизнеса компании и основные продукты, направления работы подразделений
- андрагогику, передовые методики обучения разных поколений
- нейрофизиологию, психологию, UX-дизайн на базовом уровне: что сопровождает процессы развития и познания



Приложения

Приложение №1.



Гипотезы по метрикам бизнеса для брифов и отслеживания

Производительность и эффективность

- Среднее время выполнения ключевых задач или процессов
- Количество ошибок/инцидентов
- Объём выполненной работы (например, обработанных заявок, закрытых сделок)

B2B, B2G1/2

- Количество новых клиентов/сделок/проектов, связанных с применением новых навыков
- Рост уровня удержания существующих клиентов
- Увеличение объема продаж или расширение контрактов
- Увеличение территории

Качество работы и удовлетворённость клиентов

- Индекс удовлетворенности клиентов (NPS, CSAT) по итогам взаимодействия
- Количество жалоб
- Время реакции на обращения клиентов

B2C

- LTV клиентов
- Рост клиентской базы
- Уровень повторных покупок
- Время ответа на обращения клиентов
- NPS

IT

- Уровень отказов/инцидентов по системам
- Время устранения инцидентов
- Уровень автоматизации процессов
- T2M по ИТ-продуктам, доработкам и решениям

Финансовые показатели

- Выручка
- Затраты на исправление ошибок, устаревшие процессы
- ROI обучения (расчёт дохода или сокращения затрат за счёт новых знаний/навыков/подходов в денежном выражении)

Информационная безопасность

- Количество выявленных инцидентов безопасности
- Время реагирования на угрозы
- Процент сотрудников, прошедших обучение по безопасности, применяющих практики на рабочем месте.
- Количество случаев, связанных с фишингом или внутренними ошибками.

Приложение №2.

Целевые профили специалистов в команде обучения. ТВА



Что почитать



AI и обучение

- [Absorb Software / Together. Enterprise L&D in 2026: Trends and Predictions](#)
- [LinkedIn Workplace Learning Report 2024](#)
- [EY 2025 Work Reimagined Survey \(15.000 сотрудников, 29 стран\)](#)
- [MIT Sloan Workforce Intelligence 2025](#)
- [Daron Acemoglu \(MIT, Nobel 2024\): Economics of AI](#)

LMS и технологии обучения

- [LMS Market Growth Statistics 2025](#)
- [Fosway Group 2025 Digital Learning 9-Grid](#)
- [Stackable Microcredentials Market Analysis 2025](#)
- [Open Badge 3.0 & ELM Standards Whitepaper](#)

Вовлечение и удержание персонала

- [LinkedIn Learning 2024 Report](#)
- [eNPS Benchmarks 2025 Guide](#)
- [Culture Amp Education Benchmark 2026](#)

Будущее работы и навыки

- [World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025](#)
- [Deloitte 2026: Skills-Based Organizations](#)
- [Gallup 2026 Employee Engagement Research](#)

P2P и социальное обучение

- [International Journal of Educational Research Open 2025](#)
- [BMC Medical Education: Jigsaw Technique Meta-Study](#)

Spaced Repetition и удержание знаний

- [Hermann Ebbinghaus Forgetting Curve & Modern Applications](#)
- [LXD Research 2025: Encoding Variability Theory](#)

Модель 70-20-10

- [Mentorly 2025: Rethinking the 70-20-10 Learning Model](#)
- [EZRA 2024: Is 70:20:10 Still Effective Today?](#)

Передача знаний и навыковое обучение

- [Saks & Belcourt 2006 \(ERIC Database\)](#)
- [Training Magazine 2020: Maximizing Learning Transfer](#)
- [Skills-Based Hiring Revolution 2025](#)
- [Skill Management Systems vs Traditional HR: 2025 Guide](#)

Поколение Alpha и AI natives

- [World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025](#)
- [AppsAnywhere Gen Alpha Study 2025](#)
- [Chegg Global Student Survey 2025](#)
- [Экопси. Почему «теория поколений» не работает?](#)

Тренды развития руководителей

- [Future Market Insights: Executive Education Market Share Analysis 2025](#)
- [Northwest Executive Education Trends 2025](#)

Промпт-инжиниринг и LLM для L&D

- [Prompt Engineering Market Growth 2025](#)
- [58 LLM Prompting Techniques Catalog 2025](#)
- [Rise Up. State of Learning Report: «AI adoption gap in L&D: why so many teams are stuck»](#)
- [OpenSesame / Donald H. Taylor & Egle Vinauskaitė: AI in L&D 2025](#)
- [Training Industry «How L&D leaders can overcome AI adoption resistance»](#)

Через знания к целям