

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты из каталога "Ресурсы" – 71052, 71055, 72035;

№ 03  
(767)

2025

Главная тема: **БИЗНЕС-ОБУЧЕНИЕ**

**Важно, чтобы обучение воспринималось  
как возможность для личного  
и профессионального роста,  
а не как обязательная формальность**

**Наталья Белобородова**  
Академия Ростех

# Масштабирование обучения – задача номер один

Наталья Белобородова

Академия Ростех



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



## С кем конкурирует Академия Ростех?

Если проанализировать планы обучения всех предприятий, входящих в периметр Ростеха, получится, что мы конкурируем примерно с пятью тысячами различных образовательных учреждений: это и специализированные учебные заведения, и крупные образовательные платформы, и бутиковые тренинговые компании. Однако наша основная цель не столько победа в конкуренции с другими, сколько создание уникальных образовательных решений, максимально адаптированных под нужды Корпорации. У организаций Корпорации есть своя внутренняя специфика, связанная с тем, что предприятия задействованы в реализации высокотехнологичных проектов, в том числе в рамках гособоронзаказа. Примеры в курсах, вопросы от участников, формируемые изобретательские и управленческие решения, идеи и предложения, как результат обучения, плотно связаны с ежедневной работой предприятий. Решение конкретных задач с учётом внутренней специфики предприятий делает наши программы наиболее ценными.

Как у любой организации у нас есть свои стратегические задачи и ключевые показатели эффективности (КПЭ), на которые мы ориентируемся: количество слушателей, NPS (индекс удовлетворенности слушателей) и реализация корпоративных проектов и программ в интересах Ростеха. Кроме того, мы существуем в коммерческом поле, поэтому у нас есть показатели по коммерческой выручке. Мы рентабельны, что позволяет нам поддерживать высокий уровень качества образовательных услуг и обеспечивать развитие наших программ.



## С кем вы себя сравниваете?

— Мы, конечно, смотрим на ведущие корпоративные университеты крупных промышленных корпораций, на тех, кто уже давно зарекомендовали себя как лидера в области подготовки высокопрофессиональных кадров для промышленного сектора.



## Вы как-то выделяете ваших лучших преподавателей и сотрудников?

— У нас есть система оценки качества программ, мы проводим опросы слушателей, а также у нас есть ученый совет, который оценивает программы и преподавателей. Мы составляем рейтинг преподавателей по тематикам, что позволяет четко понимать, кого лучше приглашать на какую программу.



## При привлечении сторонних преподавателей на какой уровень вы ориентируетесь? Будете брать «звезд» или предпочтете менее известных, но качественных специалистов?

— Мы работаем в рамках Ростеха, и наши программы должны отражать специфику нашей Корпорации. Ключевой критерий — не «звездность», а наличие реального опыта и практических примеров, которые эксперт должен представить в процессе обучения. Поэтому мы активно поддерживаем концепцию «Лидеры учат лидеров» и привлекаем сотрудников центрального аппарата Ростеха, специалистов холдингов и организаций Корпорации в качестве спикеров и преподавателей. Это правило у нас.

Если нам нужен специалист с высокой репутацией для создания программы, например, по стратегическому менеджменту, мы будем брать человека с прикладным опытом работы внутри Корпорации. У нас есть такая программа, академический директор и ведущий эксперт которой — заместитель директора департамента стратегии, мотивации и организационной эффективности Государственной корпорации «Ростех». Наша цель, в первую очередь, обучить слушателей подходам, требованиям, критериям, методикам и инструментам, которые приняты по изучаемым темам в Корпорации.



## Как вы мотивируете сотрудников на преподавание?

— Большую роль в этом вопросе играет Корпоративная культура Ростеха, которая поддерживает обмен знаниями, развитие, помощь друг другу. Одна из наших ценностей — «общее дело» подразумевает построение совместной работы на знании и понимании общих целей, обмене опытом и знаниями, готовности помочь и ответить на вопросы коллег.

Наше общее дело – создание научно-технического суверенитета страны. И задачи, которые решают управленцы и инженеры, вдохновляют. Академия, в свою очередь, помогает разложить эти задачи на процессы, учит слушателей смотреть глобально, но «есть слона по кускам».

Например, в прошлом году по инициативе Департамента управления персоналом Госкорпорации мы запустили проект из нескольких программ «Школа наставника», который способствует активному развитию института наставничества на предприятиях и помогает коллегам на местах погрузить новых сотрудников Корпорации в нашу корпоративную культуру, дать необходимые знания и навыки. В 2024 году обучение

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

в «Школе наставников» по разным направлениям прошли порядка 570 слушателей из 180 предприятий Ростеха. В 2025 году вектор «Школы наставника» будет направлен на подготовку 300 наставников для молодых специалистов и студентов. Мы ожидали, что у нас возникнут серьезные сложности по обучению наставников – люди из разных регионов и предприятий, с разными приоритетами и финансовыми возможностями, разный возраст и проблемы «поколенческого разрыва»... Но оказалось, когда люди думают о главном и нацелены на решение единых вопросов, то все остальное решается. Благодаря этому программы по наставничеству, в т. ч. с идеологической составляющей, были благополучно масштабированы и у нас большие планы по развитию проекта в этом году.

Академия помогает экспертам подготовить и структурировать материал под любой формат проведения занятий. У нас есть программы, которые проводятся как очно, так и дистанционно. Формат проведения зависит от потребностей и возможностей предприятий. Например, по программам финансового блока или тренингам для специалистов кадровых служб наши эксперты работают в обоих форматах. Программа по обучению корпоративной культуре так же проводится в двух форматах и экспертами на ней выступают наши коллеги из Академии и сотрудники центрального аппарата Корпорации.

Особо хочется отметить, что у нас в контуре много молодых ученых и исследователей, специалистов, которые могут выступать наставниками, вдохновителями и популяризаторами новых идей и перспективных направлений для школьников, но их надо учить этому. Одно из перспективных направлений работы Академии – обучение таких специалистов.



### **Как вы балансируете между обучением хард- и софт-скиллам?**

— У нас здесь всё довольно просто. Академия — это партнер Ростеха в реализации стратегических целей и одна из важнейших задач — это постоянное опережающее развитие компетенций наших работников в сфере производства, экономики, цифровой трансформации и так далее. Поэтому примерно 80% обучения у нас — это функциональные или «hard» компетенции. Мы готовим слушателей к решению реальных рабочих задач – разработке новых продуктов, реализации проектов по улучшениям, оптимизации бизнес-процессов, подготовки программ организационной трансформации.

Но успех работника зависит не только от «хардовых» компетенций, но и от софт-скиллов. Поэтому у нас есть курсы по презентациям, переговорам, работе в команде.



## Как вы учитываете особенности поколений в обучении и мотивации сотрудников?

— Всегда понятно, какая категория сотрудников, включая возрастную, будет присутствовать на том или ином образовательном мероприятии. Мы стараемся максимально учитывать возрастные особенности слушателей при выборе образовательных форматов и подготовке учебных материалов. Например, у нас есть молодежный кадровый резерв — программа развития потенциала молодых работников до 35 лет. И есть программа подготовки кадрового резерва для руководителей. Понятно, что в молодежной программе средний возраст участников будет около 25–30 лет, а в программе для руководителей — 41–45 лет. Конечно, мы будем использовать разные форматы обучения. Для молодежи мы предложим интересные дистанционные курсы с динамичным контентом. А для более опытных сотрудников, которые могут сами себя мотивировать и лучше работают с текстом, контент может содержать больше текстовой информации для самостоятельного изучения.



## Какие проблемы чаще всего возникают в процессе организации обучения?

— Ключевая проблема, с которой мы сталкиваемся, — это масштабирование обучения. При этом нам важно не потерять качество образовательного продукта. Опыт показывает, что не каждый курс, который успешно прошёл тестирование на небольшой группе, можно запустить на тысячу человек.

На сегодняшний день в структуре Ростеха задействовано более 700 тысяч человек и учитывая темпы роста Госкорпорации и масштабы ее работы, в ближайшее время потребуется дополнительно свыше 20 тысяч инженеров, а также 130 тысяч специалистов рабочих профессий. Мы как Академия готовы помочь в адаптации новых сотрудников своими программами и проектами.

Например, у нас есть «Школа HRD» — это еще один проект, успешно реализуемый совместно с Департаментом управления персоналом Госкорпорации. Работая над программами этого проекта, мы ставили цель синхронизации управленческой вертикали по линии кадровой политики. Уже третий год коллеги делятся опытом на площадке Академии и находят ответы на свои вопросы. Опять же, регионы и пред-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

приятия у слушателей разные. Адаптация общих подходов к управлению персоналом и развитию социальной политики на примере частных случаев позволяет проводить масштабирование программы с учётом специфики регионов, в которых находятся предприятия, и их финансового положения. Так мы насыщаем курс новыми примерами и выявляем на основе вопросов участников все новые и новые закономерности в HR-практиках наших предприятий.



### **Бывают ли конфликты между преподавателями и слушателями, и как вы их решаете?**

— Да, конфликты могут возникать. Причины могут быть разными: недопонимание материала, различия в восприятии темы, субъективные оценки и прочее. Чаще всего такие конфликты имеют локальный характер и решаются по ситуации. Но мы внимательно разбираем каждый такой случай.

Например, у нас была программа для начальников цехов, и одна из тем - решение конфликтов. И у группы с экспертом возникли сложности. Представьте, ваши слушатели — это люди, глубоко погруженные в производственный процесс, а вы даете им блок теоретических знаний об особенностях поколений и как это влияет на процесс коммуникации. После изучения ситуации было принято решение добавить в теоретический блок практических кейсов, понятных для слушателей.

Сегодня очень важно, чтобы тренеры, преподаватели, спикеры не только знали свою профессиональную область, но и умели работать с возражениями аудитории, управляли динамикой, выступали медиаторами. Когда преподаватели компетентны и готовы к взаимодействию, это помогает избежать конфликтов и повышает качество обучения.



### **Как вы планируете вовлекать сотрудников в процесс обучения и развития?**

— Вовлечение сотрудников — это ключевой аспект успешного обучения. Мы используем различные методы, чтобы сделать процесс обучения более интерактивным и привлекательным. Например, постоянно развиваем наш учебный портал – это система дистанционного обучения с библиотекой дистанционных курсов, базами знаний, личными кабинетами обучающегося, платформой для самодиагностики и тестирования знаний. Сейчас каждый сотрудник может самостоятельно сформировать для себя индивидуальный план развития и персонализировать свою программу обучения.

Важно, чтобы обучение воспринималось как возможность для личного и профессионального роста, а не как обязательная формальность. Чтобы адаптировать программы под потребности и интересы слушателей мы активно используем обратную связь.

Еще один работающий инструмент вовлечения — неформальные сообщества сотрудников Корпорации по разным тематическим направлениям: сообщество специалистов в области управления персоналом, сообщество технологических лидеров, сообщество по развитию гражданской продукции. Участие в сообществах позволяет поддерживать мотивацию к получению новых знаний, обмениваться опытом.



## Как вы видите роль Академии в будущем?

— Академия в будущем – это центр стратегических инноваций и развития Ростеха, предлагающий актуальные решения и поддерживающий организацию в стратегических инициативах Корпорации. Мы уже сейчас работаем в режиме не только реагирования на запросы, но и прилагаем новые идеи и подходы, которые помогают сотрудникам развиваться и достигать высоких результатов. В конечном итоге, успешное обучение и развитие сотрудников — это залог успеха всей Корпорации

Конечно, самостоятельно справиться с поиском, систематизацией и изучением нужной информации и ее внедрением в необходимом объеме затруднительно, поэтому сотрудники предприятий контура Корпорации имеют возможность регулярно обновлять свои знания по необходимым им направлениям для профессионального и личностного роста на программах и курсах Академии Ростеха.

**\*Наталья Белобородова,**  
Исполнительный директор **Академия Ростех**

Редактор Л. Веселова · Корректор О. Сагун · Дизайн Н. Риль

Эксклюзивно для 

Справка:

Более 15 лет работы на ключевых позициях в компаниях Университет Банка России, Госкорпорация «Роскосмос», АНО «Корпоративная академия Росатома». Обладает значительным опытом в управлении проектами по оценке компетенций сотрудников и развитию кадрового потенциала организаций. Основной тренд работы - развитие кадрового потенциала и повышение конкурентоспособности организации через внедрение передовых методов работы с персоналом. С сентября 2020 года работает в Академии Ростеха.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# КОМАНДА —

В Академии Ростеха работает сплочённая команда профессионалов, готовых в любой момент скоординировать свои силы, чтобы решить любую проблему, поставленную перед ними.



**Андрей Сергеевич Чоботов**  
Генеральный директор



**Наталья Белобородова**  
Исполнительный директор



**Юлия Шикова**  
Проректор по обучению и развитию



**Калашникова Марина**  
И.о. финансового директора



**Екатерина Шандина**  
Директор по персоналу



**Артём Олейник**  
Директор по цифровым технологиям



**Екатерина Лобасевич**  
Директор центра диагностики персонала



**Андрей Батрименко**  
Директор центра развития новых продуктов



**Евгения Сурова**  
Руководитель учебно-методического центра по развитию перспективных компетенций



**Сергей Васильев**  
Руководитель центра компетенций в сфере повышения производительности труда



**Маргарита Марушина**  
Руководитель учебно-методического центра в области ВЭД и ВТС и отдела программ обучения и развития



**Иван Морозов**  
Руководитель отдела дистанционных образовательных технологий



**Татьяна Халявина**  
Руководитель центра развития цифровых компетенций

