

АРХИТЕКТУРА ПРОРЫВА: ОТ ТРЕНИНГОВ К МЕТРИКАМ



ЯНА СЕЛЕЗНЕВА

УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР 2ГИС

↪ КОНФЕРЕНЦИЯ 2026
ФАСИЛИТАТОРОВ
ПРАКТИКИ ИЗМЕНЕНИЙ И ПРОРЫВОВ

Архитектура прорыва

— от тренингов

к метрикам

как 2ГИС за 2 года вырастил L&D-партнёрство через фасилитацию



Яна Селезнёва

- Руководитель учебного центра 2ГИС
- Руководитель «Бизнес-школы 2ГИС»
- «Лучший тренер-фасилитатор России 2016»
- Профессиональный Эриксоновский коуч

О себе

Опыт в тренерстве 20+ лет, обучение руководителей и кадровых резервистов более 15 лет. Сейчас я специализируюсь на программах по обучению руководителей: инструменты коучинга и фасилитации, формирование партнёрских отношений с сотрудниками.

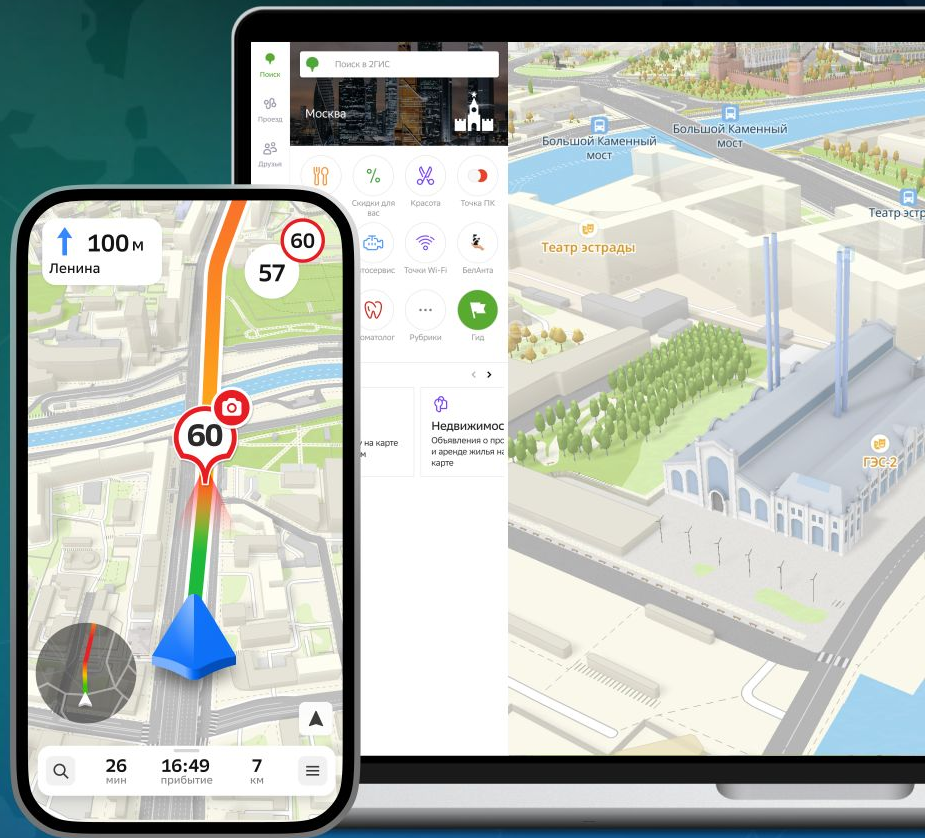


2ГИС — это карта и справочник города, геоинформационная система и городской информационный справочник.

- с 1999 г.
- 81+ миллионов пользователей — ежемесячная аудитория 2ГИС
- 95% — точность справочника и карты
- 21 млн поисковых запросов ежедневно
- 1460+ городов и 12 стран и направлений — Россия, Казахстан, Кыргызстан, Узбекистан, Азербайджан, Кипр, Абхазия, Армения, Грузия, Беларусь и Таджикистан

Структура компании (6 000+ сотрудников)

- Управляющая компания
- 42 филиала в России
- 61 франчайзи в России
- 22 франчайзи за рубежом



ТОП-5 целей HR

Топ-5 целей HR в мире, Blanchard 2025

Удержание высокоэффективных сотрудников **54%**

Развитие лидерского потенциала **53%**

Привлечение сотрудников **48%**

Поддержка инноваций и изменений **46%**

Обеспечение отличных условий работы **45%**

Ключевые приоритеты российского HR по данным исследования ВШБ НИУ ВШЭ о HR-трендах 2025-2026

Удержание персонала **87%**

Расширение воронки кандидатов **78%**

Развитие HR-бренда работодателя **68%**

Повышение производительности труда и операционной эффективности **63%**

Человекоцентричность **59%**

#1

Использование
коучинга

#2

Эффективная
коммуникация

#3

Развитие сотрудников:
наставничество, self-компетенции,
личная устойчивость

Ключевые
направления
обучения **в мире**



#4

Управление
изменениями

#5

Адаптация
к новым вызовам

#6

Постановка целей
и определение
приоритетов

#1

Управления
изменениями

#2

Наставничество,
менторинг,
коучинг

#3

Стратегия
и системное
мышление

Ключевые
направления
обучения в России



#4

Классический
менеджмент

#5

Лидерство

#6

Управление
состоянием
своим и других

От обучения по запросу — к управлению ГОТОВНОСТЬЮ в неопределённости

На ком ответственность?



Запрос \neq
потребность

Запрос — это
ПОЗДНИЙ СИМПТОМ.

Эффект опоздания



Новая цель L&D

Не «дать знания», а обеспечить способность команды создавать результат сейчас и быть готовыми к развитию бизнеса в будущем.

Раньше:

eNPS, Киркпатрик-Филлипс

Сейчас:

Текущая, текущая на исп.сроке, нежелательная текущая, mNPS, гендерно-возрастной состав команд и проч...



Новый контракт роли: ответственность L&D-партнёра

«Смена роли»

1. **было:** провайдер обучения → **стало:** партнёр лидера по результатам и готовности команды
2. **было:** реагируем → **стало:** предвосхищаем
3. **было:** контент/эксперты → **стало:** контекст/метрики/траектории

Два контура развития

Сейчас: учим создавать результат в текущем контексте

Через 1–3 года: развиваем готовность к трансформации

Зона ответственности

- Анализ метрик и сигналов
- Сбор контекста и трендов
- Построение двухконтурной траектории развития

Что именно в зоне ответственности

- Анализ метрик и сигналов
- Сбор контекста и трендов
- Построение двухконтурной траектории развития

Важно: это не «план обучения», а траектория готовности

Артефакт «траектории»

- **Горизонт:** сейчас / 6–12 месяцев / 1–3 года
- **Вертикаль:** метрики результата / метрики людей (вовлечённость, текучесть, укомплектованность, климат) / критичные компетенции

Зоны влияния и ответственность = контракт с заказчиком

Этап

Заказчик

LnD-партнер

Постановка целей, первичный
аудит

Разработка требований к персоналу,
компетенций

Разработка системы оценки
персонала

Разработка обучающих программ

Проведение обучение

Оценка эффективности обучения

Сопровождение на практике,
позитивное подкрепление

Дообучение

Метрики результата

Метрики HR

- Вовлечённость
- Текучесть
- Укомплектованность
- Климат, eNPS

Критичные компетенции

- mNPS
- TR
- ...



Горизонт: сейчас / 6–12 месяцев / 1–3 года

Почему фасилитация — лучший инструмент в этой модели

Тезис: «Искать эксперта под каждую ситуацию бессмысленно: экспертиза устаревает и не адаптируется под контекст команды»

Фасилитация как «двигатель адаптации»:

- Быстро создаёт общее понимание контекста
- Превращает мнения в решения
- Фиксирует договорённости и ответственность
- Запускает цикл внедрения

«Что фасилитация делает лучше обучения»:

- Извлекает локальную экспертизу команды
- Ускоряет согласование смыслов и приоритетов
- Снижает стоимость ошибок (быстрые итерации)
- Удерживает связь с метриками

Система возможностей — как конечный продукт L&D: не «курс», а ритм встреч, где команда регулярно синхронизируется, решает и внедряет.

Кейс 2ГИС как доказательство

За 2 года — от 1 LnD-партнера в ИТ до команды 5 LnD-партнера на 5 направлений (Производство, Финансы, HR, ИТ, Отелло)

Где было сложнее всего (узнаваемые препятствия):

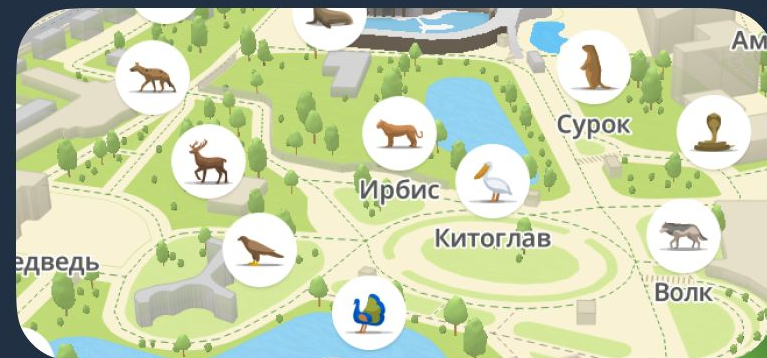
«сделайте тренинг», сопротивление, разрыв «сессия-внедрение», перегруз.

Что сработало (4 практики фасилитации):

- Контрактирование с лидером
- Метрики как общий объект
- Фасилитация сложных разговоров
- Регулярное сопровождение (ритм)
- Культура диалога

Как это выглядит как процесс (сквозной цикл):

контракт → диагностика → сессия → решения → внедрение → сопровождение → ретро метрик.



LnD-партнерство с сервисом коммерции, 2025 год

Цель → процессный и системный
подход к инициативам сервиса

Роль LnD-партнёра → погруженность в контекст сервиса,
фасилитация, обучение, участие в инициативах

Направление

План

Факт

Процесс и артефакты

Разработать и утвердить



Разработан и утвержден

[Процесс работы сервиса через инициативы](#)

Реализация
межкомандных
инициатив

≥ 70 % инициатив
реализовано

Q4 2025: 87% разработано и описано →
38% внедрено

Q2 2026: 90% внедрено

Q4 2026: 100% внедрено

Оценка прозрачности
и управляемости
процесса (опрос)

≥ 80 % по результатам
опроса

70 % по результатам опроса

Эффекты реализованных инициатив

Инициатива:
«Принципал-инженер»

Эффект: ↓ Time-to-Market +
↑ производительность

Инициатива:
«Разметка
предсказуемости»

Эффект: ↑ Прозрачность
по срокам и стоимости задач

В 2025 году:

21 мероприятие

Фасилитационные сессии,
обучающие мероприятия
(бизнес-игры, мастерские,
воркшопы)

27 уникальных участников

Лиды, бизнес-аналитики,
инженеры, АРО
и проджект-менеджеры

Общие результаты

- ✓ Синхронизация целей и структуры команд
- ✓ Усиление взаимодействия БА и ПМ
- ✓ 10 межкомандных инициатив 2025
- ✓ Повышение управленческих компетенций

Как расти LnD-партнёров

- Квал.сетка
- Оценка мотиваторов и составление ИПР
- Коннект с заказчиком, передача мероприятий выделенному тренеру
- Анализ бизнес-результатов и метрик
- Трендвотчинг



Эффекты реализованных инициатив

Критерий

Проводит обучение по готовым программам, разрабатывает тренинги сам и под супервизией опытных коллег, **ассистирует в сессиях.**

- Самостоятельно разрабатывает и проводит обучения
- **Готовит и проводит простые и средние по сложности сессии**
- Выступает PM проектов
- Координирует стандартные программы обучения
- Помогает выстроить системное обучение в подразделениях через LND партнерство

- Проводит обучения любой сложности для любых аудиторий (даже для уровня руководителей CEO-1 и CEO-2)
- **Проводит сессии любой сложности**
- Выступает ментором для тренеров и старших тренеров, когда нет руководителя, выступает его ИО
- Погружен в контекст подразделения и влияет на результаты подразделений через LND-партнерство

Уровень
квалификации

Бизнес-тренер


Старший
бизнес-тренер

Ведущий
бизнес-тренер

Шаблон «карты влияния L&D на метрики»

Метрика → ведущие факторы → наблюдаемые поведения → интервенции (в т.ч. фасилитационные) → частота анализа

	Что нужно бизнесу				Какой сотрудник нужен на роли				Как оцениваем и развиваем		
#	Бизнес-ЗАДАЧА роли (сейчас)	Как изменится ЗАДАЧА ЧЕРЕЗ 3–5 лет (тренды, стратегия)	Критерий результата («сделано хорошо»)	Метрики, артефакты (что проверяем)	Знания (что знать)	Умения, навыки (что делать)	Компетенции (как проявляться)	Уровень (Min/Target/Expert)	Как измерить	Как развивать (методы)	Закрепление в работе
1											
2											
3											



Фокусы работы LnD-партнёров

2025

- LnD-партнёрства в 4 департаментах
- Работа над метриками:
 - eNPS
 - укомплектованность
 - текучесть
 - производительность
 - фин.эффект от внедрения ИИ
- Сопровождение внедрения OKR в 1 департаменте
- Сопровождение проектной деятельности в подразделениях

2026

- LnD-партнёрства в 5 департаментах
- Работа над метриками
- Сопровождение внедрения новой системы оценки в компании
- Работа с кадровым резервом
- Развитие руководителей 1+ лет в должности



Яна Селезнёва

Ya.Selezneva@2gis.ru

Бизнес-школа 2ГИС

- Стратегические и командные сессии
- Оценка компетенций руководителей
- Развитие руководителей
- Прокачка навыков личной эффективности

bs.2gis.ru

[Телеграм](#)

[ВКонтакте](#)

