

Від навчального підрозділу до двигуна розвитку талантів

Трансформація функції навчання та розвитку продажів для організації з понад 2 200 співробітників продажів і клієнтського сервісу: відновлення довіри з боку комерційного керівництва, інтеграція розвитку компетенцій у бізнес-результати та розширення ролі функції до оцінки талантів і формування кадрового резерву керівників.

КЛІЄНТ	МАСШТАБ	ГЕОГРАФІЯ	МОЯ РОЛЬ
Провідна національна телекомунікаційна та цифрова компанія з 15M+ клієнтів	Понад 3 400 співробітників; Організація продажів і клієнтського сервісу: понад 2 200 експертів; Дохід: сотні мільйонів доларів США	Національна мережа, десятки регіонів	Керівник відділу навчання та розвитку продажів, підпорядкування Директору з продажів та обслуговування

Мене залучили в момент, коли функція навчання та розвитку продажів перебувала в очевидному занепаді. Команди навчання працювали ізольовано в чотирьох напрямках - роздрібний продаж, польові продажі, B2B та Контакт-центр - з різними стандартами та без спільної операційної моделі. Зворотний зв'язок від керівників продажів і співробітників усіх рівнів був негативним. Щорічна атестація перетворилася на обтяжливу формальну процедуру, не пов'язану ані з розвитком, ані з бізнес-результатами. Функцію сприймали як адміністративну, а не стратегічну, і вона не мала достатнього авторитету, щоб впливати на комерційну організацію, для якої була створена. Завданням було змінити цю ситуацію.

Система трансформації

01 Перезапуск функції та відновлення стратегічного партнерства	02 Розвиток компетенцій та інтеграція з результативністю	03 Оцінка талантів та формування кадрового резерву керівників
--	--	---

Перезапуск функції та відновлення стратегічного партнерства

ВИКЛИК

Функція втратила довіру внутрішніх замовників на всіх рівнях. Керівники з продажів у всіх чотирьох підрозділах - роздрібний продаж, польові продажі, B2B та Контакт-центр - ставили під сумнів цінність навчальних ініціатив. Зворотний зв'язок був стабільно негативним, від лінійних експертів з продажів до керівників регіонів. Функція мала слабку репутацію та не була стратегічним партнером для топ-керівників комерційного блоку.

Команди навчання працювали в ізольованих командах, використовували різні стандарти, майже не взаємодіяли між собою та мали мінімальний зв'язок із бізнес-пріоритетами. Усередині функції бракувало чіткості ролей і зрозумілого кар'єрного шляху: не існувало внутрішнього кадрового резерву охочих приєднатися до команди, а для сильних співробітників вона не виглядала привабливим професійним напрямом.

РІШЕННЯ

- Перебудувала операційні стандарти та архітектуру ролей у функції навчання та розвитку, чітко розподіливши зони відповідальності, розширивши роль тренерів і привівши рівні посад у відповідність до корпоративної системи грейдів.
- Узгодила пріоритети розвитку з бізнес-цілями всіх чотирьох комерційних напрямів, замінивши календарне планування підходом, що базувався на бізнес-потребах та показниках ефективності.
- Відновила партнерські відносини з топ-керівниками всіх напрямків, змінивши позиціонування функції з реактивного сервісного підрозділу на проактивного партнера з розвитку компетенцій талантів.
- Усунула операційну ізольованість, запровадивши єдині стандарти взаємодії для всієї 40-особової функції навчання та розвитку.

БІЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ

4 комерційні напрями відновили стратегічне партнерство з функцією	40 фахівців об'єднані єдиною операційною моделлю	0 → Стабільний Потік внутрішніх кандидатів до функції	18 місяців повна трансформація завершена
---	---	--	---

Функція повернула собі довіру та стала надійним партнером для комерційного блоку в усіх чотирьох напрямках бізнесу. Замість негативного зворотного зв'язку на всіх рівнях з'явилася активна стратегічна співпраця.

Найсильніші експерти з продажів почали самі шукати можливості приєднатися до команди, що стало свідченням кардинальної зміни її репутації та сприйняття цінності.

40-особова функція пройшла шлях від фрагментованої роботи в ізольованих командах до єдиної моделі компетенцій зі спільними стандартами, міжфункціональними практиками та зрозумілою операційною логікою.

ЩО ЗМІНИЛОСЯ

Функція перейшла від фрагментованого сервісного підходу та низького рівня довіри до ролі поважного бізнес-партнера, який впливає на результати, розвиток компетенцій та кадрові рішення. Керівники продажів, які раніше надавали негативний зворотний зв'язок на всіх рівнях, стали активними партнерами функції. Саме ця зміна у відносинах створила основу для всіх подальших трансформацій.

Розвиток компетенцій та інтеграція з результативністю

ВИКЛИК

Навчальні активності були значною мірою відірвані від бізнес-результатів. Програми мали загальний характер і не враховували специфіку підрозділів, рівень результативності співробітників чи конкретні прогалини в навичках. Щорічна атестація вимагала значних організаційних зусиль, але створювала обмежену цінність: вона була радше ритуалом відповідності вимогам, ніж реальним інструментом оцінки компетенцій, а її результати не були пов'язані з планами розвитку, оцінкою ефективності чи будь-якими іншими процесами.

Паралельно організація проходила через пост-M&A трансформацію бренду, що вимагало перегляду стандартів продажів і клієнтського сервісу в усіх чотирьох напрямках бізнесу та їх інтеграції в операційні системи

РІШЕННЯ

- Переробила процес щорічної атестації, замінивши формальну та відірвану від реальності процедуру змістовною оцінкою компетенцій, пов'язаною з оцінкою результативності, плануванням розвитку та кар'єрним просуванням.
- Адаптувала навчальні програми для різних цільових груп на основі результатів аудитів, бізнес-даних та атестації, зробивши розвиток адресним і практично значущим.
- Переглянула та уніфікувала стандарти обслуговування в роздрібних продажах, польових продажах, B2B та Контакт-центрі відповідно до вимог пост-M&A інтеграції; інтегрувала оновлені стандарти в довідники співробітників, скрипти, чек-листи, SAP-модулі та навчальні матеріали.
- Інтегрувала оновлену модель компетенцій у процеси річного планування, формування штатної чисельності та бюджетування, забезпечивши функції операційну легітимність і стабільну ресурсну підтримку.

БІЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ

90%→98% рівень складання атестації з першої спроби	4.2→4.8 середній бал атестації (із 5)	+15% Активації та переходи на дорожчі тарифні плани в мережі магазинів	#1 Контакт-Центр найкращий в Україні серед усіх мобільних операторів
--	---	--	--

Розвиток компетенцій став безпосередньо пов'язаний з бізнес-результативністю. Комерційні команди отримали цільову підтримку, побудовану на реальних прогалинах у навичках, що привело до вимірюваного покращення операційних показників.

ЩО ЗМІНИЛОСЯ

Навчання трансформувалось із формальної процедури відповідності на бізнес-систему компетенцій. Атестація перетворилась на змістовну точку перевірки розвитку, а не щорічне навантаження. Стандарти, що існували неформально, були задокументовані, затверджені та вбудовані в системи, якими люди користувались щодня, що зробило покращення стійким та незалежним від зусиль окремих людей.

Оцінка талантів та формування кадрового резерву керівників

ВИКЛИК

В організації не існувало структурованого механізму для виявлення майбутніх керівників. Рішення про підвищення здебільшого базувалися на думці менеджера та показниках результативності, без поведінкової оцінки та системного підходу до підготовки співробітників до переходу від ролі експерта до ролі керівника.

Водночас лідерський потенціал у комерційній організації з понад 2 200 осіб залишався здебільшого невидимим. HR-функція не мала ресурсів для масштабної оцінки талантів, тоді як команда навчання та розвитку мала бізнес-експертизу, але не компетенцію в оцінці.

РІШЕННЯ

- Розробила та впровадила структурований Центр оцінки — комплексну багатометодну оцінку компетенцій для виявлення експертів із продажів, готових до переходу на управлінські ролі.
- Підвищила кваліфікацію команди з 18 тренерів у сфері методології оцінки, підготувавши їх до ролі асесорів і розширивши професійні можливості функції за межі навчання.
- По результатам атестації, запросила до участі в Центрі оцінки 276 найкращих експертів з усіх чотирьох напрямів бізнесу, забезпечивши прозорий, міжфункціональний та заснований на заслугах підхід до виявлення талантів.
- Сформувала офіційний кадровий резерв із 150 співробітників із високим потенціалом; та розробила з командою індивідуальні плани розвитку для кожного учасника.

БІЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ

276 найкращих експертів оцінено в усіх 4 підрозділах	150 співробітників включено до офіційного кадрового резерву з Індивідуальними планами розвитку	18 тренерів підвищили кваліфікацію та отримали статус асесорів	Перший Центр оцінки такого масштабу розроблено та проведено внутрішньою командою
---	---	--	---

Організація отримала першу структуровану, відтворювану методологію виявлення майбутніх комерційних керівників, де на зміну неформальним розмовам про підвищення прийшла оцінка на основі доказів у межах усієї організації продажів.

150 співробітників із високим потенціалом увійшли до офіційного кадрового резерву зі структурованими планами розвитку, створивши прозорий і керований канал наступництва.

ЩО ЗМІНИЛОСЯ

Функція розширила свою роль від розвитку компетенцій до виявлення талантів і планування наступництва, ставши стратегічним партнером у реалізації лідерської повістки компанії.

Що створила ця робота

Три взаємопов'язані напрями роботи — перезапуск функції, операційно інтегрована система компетенцій та перший структурований кадровий резерв організації — перетворили функцію підтримки, що перебувала в занепаді, на двигун розвитку компетенцій і талантів для однієї з найбільших комерційних організацій країни.

Результативність, розвиток, оцінка потенціалу та готовність до лідерських ролей стали частинами єдиної інтегрованої системи розвитку компетенцій, яка одночасно підтримувала бізнес-результати та формувала майбутній управлінський резерв компанії.

Бізнес-вплив

Інтегрований бізнес-ефект усіх напрямів трансформації

- **Стратегічне партнерство відновлено** з комерційним керівництвом у всіх 4 підрозділах: від негативного зворотного зв'язку до активної співпраці.
- **Атестація: 90% → 98% рівень складання**, середній бал 4,2 → 4,8 (із 5): від формальної процедури до змістовного інструменту оцінки компетенцій.
- **+15% результативності в мережі магазинів**: зростання кількості активацій та переходів на дорожчі тарифні плани, безпосередньо пов'язане з адресними програмами розвитку.
- **Контакт-центр посів #1 місце в Україні** серед усіх мобільних операторів за якістю обслуговування
- **276 експертів оцінено; 150 у кадровому резерві** з Індивідуальними планами розвитку — перший структурований резерв керівників в історії організації продажів і CS
- **18 тренерів підготовлено як асесорів**; функція перейшла від відсутності внутрішнього кадрового резерву до стабільного потоку кандидатів, які прагнули до неї приєднатися.

Що змінилося

На момент старту проєкту компанія мала функцію навчання з низьким рівнем довіри, фрагментованими стандартами, ізольованими командами та процесами розвитку, не пов'язаними з бізнес-результатами.

У результаті була створена єдина система розвитку компетенцій, яка поєднала навчання, оцінку, виявлення талантів та розвиток майбутніх керівників. Комерційні лідери почали сприймати функцію як стратегічного партнера, а сильні співробітники — як привабливий професійний напрям розвитку. Те, що раніше вважалося адміністративною функцією підтримки, стало бізнес-партнером, який впливає на комерційні результати, якість лідерства.