

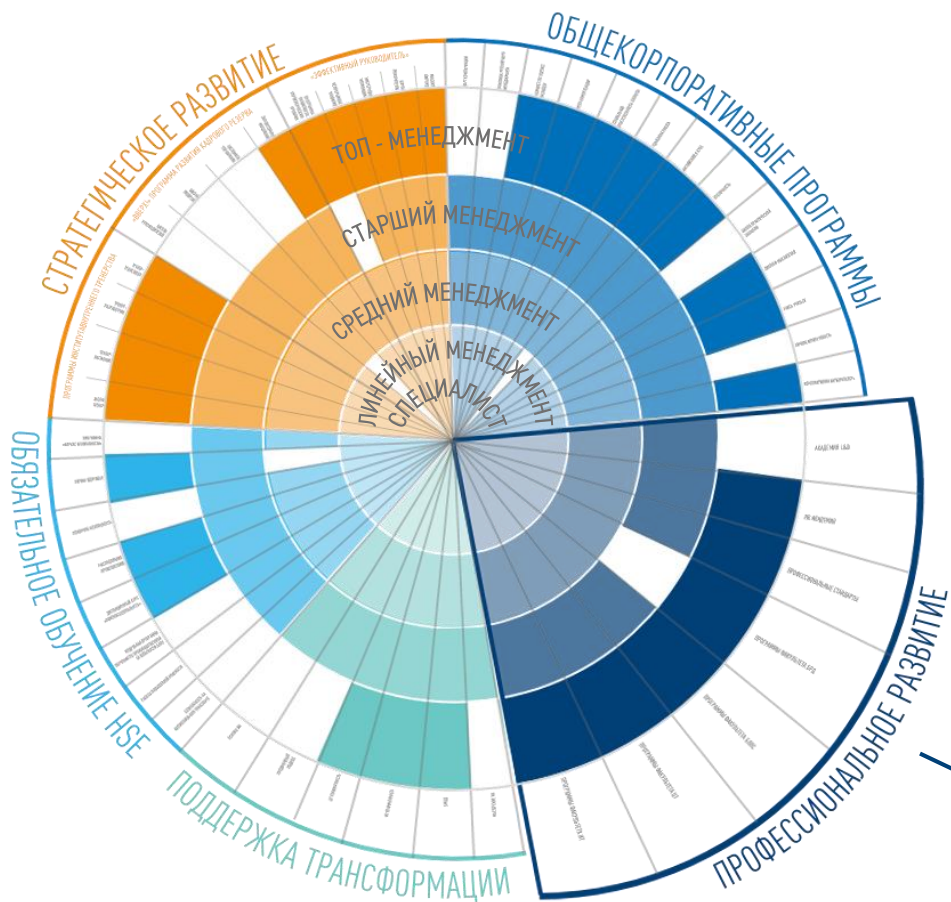
**HR АКАДЕМИЯ:
КОМПЛЕКСНАЯ ПОДГОТОВКА HR В
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ,
ВКЛЮЧАЮЩАЯ СООТВЕТСТВИЕ ПРОФ
СТАНДАРТАМ.**

ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»
КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
КУРОЧКИН АЛЕКСАНДР
СЕНТЯБРЬ 2021



HR-АКАДЕМИЯ

В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОДУКТОВ «ГАЗПРОМ НЕФТИ»



167 000
ЧЕЛОВЕКО-КУРСОВ



24
ВУЗА-ПАРТНЕРА



2300
ВНУТРЕННИХ ТРЕНЕРОВ



51
КАФЕДРА

БОЛЕЕ 57 000 ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

БОЛЕЕ 600 УНИКАЛЬНЫХ ПРОГРАММ

1300 ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ ПРОГРАММЫ

HR-АКАДЕМИЯ

ЗАПРОС

ОСНОВАНИЕ

Необходимость соответствия HR-компетенций профессиональным стандартам и бизнес-потребностям

ЗАКАЗЧИК

- Дирекция по организационному развитию и работе с персоналом
- Блок разведки и добычи

ДЛЯ КОГО ПРОГРАММА?

- HR VP Корпоративного центра и блоков
- HR-директора и заместители генеральных директоров по организационному развитию дочерних организаций

ЦЕЛЕВОЙ ПРОЦЕНТ ОБУЧЕННОСТИ ЦА

60% по итогам 2020 года

ПОТРЕБНОСТИ БИЗНЕСА

Соответствие HR-функции современным вызовам в условиях изменяющейся внешней и внутренней бизнес-среды

Повышение эффективности HR-функций для решения текущих и перспективных задач бизнеса

Демонстрация бизнес-мышления и партнерской позиции со стороны HR руководителей при решении бизнес-задач и внедрении стратегических трансформаций

Формирование единых стандартов работы HR руководителей

ЦЕЛИ HR АКАДЕМИИ

Стратегическое развитие функции организационного развития и работы с персоналом – стать мировым бенчмарком

Повышение значимости HR бизнес-партнеров как интеграторов бизнес-целей компании в HR-задачи

Приведение компетенций HR руководителей к единому профессиональному стандарту

Подготовка HR руководителей к реализации новой HR-стратегии

Создание сплоченной команды HR-профессионалов

АКТУАЛЬНОСТЬ HR АКАДЕМИИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Текущая ситуация в мире

- COVID-19: высокие риски, большая неопределенность
- Удаленная работа становится повсеместной и обязательной
- Экономический кризис
- Ускорение всех процессов
- Сотрудники заинтересованы в сохранении работы, при этом испытывают трудности с адаптацией к текущим условиям



Потребности бизнеса

- Повышение гибкости и скорости принятия решений
- Особая актуальность принципов антихрупкости
- Сохранение эффективности и вовлеченности персонала в условиях удаленной работы
- Повышение инновационности и креативности для решения новых задач



Значимость программы

- Трансформации становятся еще более актуальными для повышения устойчивости бизнеса
- В новых условиях (удаленная работа, повышение требований к скорости реализации решений, риск снижения вовлеченности) HR руководители становятся ключевыми игроками
- Усиливается роль HR руководителей как интеграторов стратегии, бизнес-задач, трансформаций и человеческих ресурсов

ДИЗАЙН ПРОГРАММЫ

ПОДХОД



Ключевой принцип программы — модульность. Модули построены вокруг типовых ролей, выполняемых HR руководителями

ДЛИТЕЛЬНОСТЬ

250

академических часов

СПИКЕРЫ



На каждом модуле будут задействованы как внутренние, так и внешние эксперты: преподаватели ВШМ, CBSD Thunderbird, Бюро Рихтер, Human Leadership, SHRM

Разработка проекта из текущего бизнес портфеля

Открывающий модуль

- Ключевые акценты развития HR руководителей для системной поддержки трансформационных процессов компании
- Приоритеты HR-функции в условиях нестабильности
- Эффективность в условиях удаленной работы
- Презентация программы HR Академии

28-29 апреля

Тестирование

- Проводится до и после прохождения программы
- В начале: позволяет определить уровень знаний участников по блокам программы и сделать акценты на западающих темах
- По окончании: позволяет оценить эффективность программы

Май

HR профессионал

- Функциональные компетенции (hard skills)
- Владеет всеми базовыми знаниями в области управления персоналом
- Понимает содержание и владеет основными HR-инструментами и системами

Июнь, Август

HR как стратегический партнёр для бизнеса

- Демонстрирует бизнес-мышление и стратегический подход к выполнению HR-функций
- Способен трансформировать цели и стратегии бизнеса в цели и задачи HR
- Выстраивает эффективный процесс консультирования бизнеса по вопросам HR

Октябрь

HR как проводник трансформации

- Понимает необходимость и суть трансформаций для повышения эффективности компании
- Является интегратором всех трансформационных процессов через призму человеческих ресурсов
- Способен разработать и внедрить актуальные HR-продукты с использованием гибких методологий

Декабрь

HR будущего

- Обладает компетенциями, необходимыми для реализации бизнес-задач в условиях изменения бизнес-среды и технологий
- Демонстрирует стратегические, кросс-функциональные и метакомпетенции
- Отвечает на вызовы настоящего и будущего

Февраль

Диплом государственного образца

Защита проекта и экзамен

SHRM сертификация

Отбор участников по результатам оценки прохождения программы, с учетом рекомендаций руководителей и владения английским языком

СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

HR профессионал

1. Управление персоналом в условиях новой реальности
2. Актуальность HR компетенций в условиях кризиса и неопределенности
3. Модель компетенций HR и современные практики работы с персоналом
4. Управление талантами
5. Мотивация
6. Компенсация и льготы
7. Организационный дизайн и HR аналитика
8. Трудовое право, ЛНА ПАО ГПН
9. Система обучения и развития
10. Управление знаниями

HR как стратегический партнер для бизнеса

1. Ожидания бизнеса и современные вызовы: влияние неопределенности и устойчивость процессов
2. Стратегическое управление HR: можно ли предвидеть кризисы подобные COVID-19
3. Комплексное управление HR системой: как выстроить систему, способную выдержать любой кризис
4. Умение трансформировать бизнес цели в HR задачи
5. Навыки консультирования и коучинга, модерации и фасилитации, коммуникаций со стейкхолдерами

HR как проводник трансформации

1. Актуальность трансформаций: как повысить гибкость и подготовить бизнес к возможным кризисам
2. Организационная, операционная и цифровая трансформация, управление корпоративной культурой
3. Продуктовый подход: создание продуктов и сервисов, которые действительно нужны бизнесу
4. Управление изменениями и проектами: hard & soft skills
5. Управление гибкими командами
6. Управление удаленными и гибкими командами: не только тренд, но и насущная необходимость

HR будущего

1. Роль HR в процессе определения и развития компетенций будущего
2. Актуальность прогнозов в условиях быстроменяющейся внешней среды: глобальные тренды vs. COVID-19
3. Критическое и системное мышление
4. Инновационность и креативность
5. Кросс-функциональные компетенции
6. Эмпатия и эмоциональный интеллект
7. Самодетерминация и осознанность

ПРИМЕЧАНИЯ

1

Содержание программы составлено с учетом модели компетенций ГПН, а также международных стандартов SHRM, WorldatWork, ATD

2

Наполнение модулей может корректироваться по ходу реализации программы для повышения ее актуальности в условиях меняющейся внешней и внутренней обстановки

1

СМЕШАННЫЙ ФОРМАТ ОБУЧЕНИЯ

Синхронное или асинхронное обучение, очное или онлайн - с учетом характера материала и изменения ситуации с карантином

2

ИНТЕРАКТИВНОСТЬ И ПРАКТИЧНОСТЬ

Каждый теоретический блок «приземляется» на практические ситуации и отражает актуальные задачи участников

3

МЕЖМОДУЛЬНАЯ РАБОТА В КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТАХ

Темы для межмодульной работы выбираются с учетом актуальных задач

4

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММЫ

Входное и итоговое тестирования, подготовка и защита проекта, экзамен в ВШМ

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОГРАММЫ

ДИПЛОМ О ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКЕ



Высшая школа менеджмента
Санкт-Петербургский государственный университет

МЕЖДУНАРОДНАЯ СЕРТИФИКАЦИЯ



ЛУЧШИЕ РОССИЙСКИЕ И ИНОСТРАННЫЕ ПРЕПОДАВАТЕЛИ



ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОГРАММЫ

7

Глубинных интервью

В интервью приняли участие:

- Топ руководители HR

3

Фокус группы с участниками программы

В фокус-группах приняли участие:

- HRD
- HRBP

30+

Мнений участников

Участников поделились своим мнением в анкете обратной связи

ВЫВОДЫ

- Увеличить адаптивность программ под разные запросы и ЦА;
- Оценивать участников на входе - цели, мотивацию, готовность;
- Делать упор на развитие метакомпетенций;
- Больше кейсов, практики, интерактива и обмена опытом;
- Применять смешанные форматы обучения;
- Для части контента можно использовать готовые материалы внешних платформ;
- Создавать больше возможностей для кросскомандного взаимодействия;
- Необходимо усиление и развитие форматов межмодульной работы и домашних заданий;
- Интенсивность планировать с учетом текущих задач, «легитимизировать» время участия в программах.

ШАГИ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО ОСУЩЕСТВИТЬ

- Улучшить дисциплину и вовлеченность слушателей можно за счет усиления оценки знаний по ходу программы (например, на основе полученных оценок давать доступ к разным уровням материалов или более жесткий подход к отчислению при неудовлетворительной оценке);
- Усиление знаний участников в области корпоративной культуры, HR Аналитики, организационного дизайна и применения человекоцентричного подхода к управлению персоналом;
- Усиливать понимание и интерпретирование управленческих решений; развивать навыки качественной коммуникации HR решений
- Давать возможность выхода из программ без последствий

ГЛОБАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ 2021 В УПРАВЛЕНИИ ЛЮДЬМИ В ЦИФРОВЫХ КОРПОРАЦИЯХ



ДИСТАНЦИОННАЯ И ГИБРИДНАЯ РАБОТА И HR ПРАКТИКИ В УСЛОВИЯХ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ



СЛОЖНЫЕ КОММУНИКАЦИИ, БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ И СОТРУДНИКА



УПРАВЛЕНИЕ ОПЫТОМ КАНДИДАТОВ, СОТРУДНИКОВ И ALUMNI (EMPLOYEE JOURNEY)



TEAMING И НАДПОКОЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ



ДАННЫЕ ПО ЛЮДЬМ КАК ДВИГАТЕЛЬ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ



МЕНТАЛЬНОЕ БЛАГОПОЛУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ



ГЛОБАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ



СТАНОВЛЕНИЕ HR КАК ПАРТНЕРСКОЙ БИЗНЕС-ФУНКЦИИ



Нужна **комплексная система развития HR** под кураторством внутренних экспертов кафедры, интеграция и синергия опыта ГПН и глобальных вызовов в управлении людьми в цифровых корпорациях. А так же **качественное маркетинговое продвижение** кафедры внутри компании:

- Организовывать комплексные программы и использовать различные форматы обучения;
- Обеспечить возможность быстрого получения контента под конкретный запрос сотрудника;
- Проведение коротких навыковых программ – как пример, развитие навыков фасилитации, работы с обратной связью и т.п.;
- Необходимо обеспечить оценочные инструменты на входе и по итогам обучения;

ЦЕЛИ ПОРТФЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ НА 2022Г



Стратегическое развитие функции организационного развития и работы с персоналом




Создание профессиональной и идеологической базы внутри HR сообщества



Возможность выбирать под свои проекты и задачи необходимые знания и навыки в тот момент, когда это необходимо

СПАСИБО!



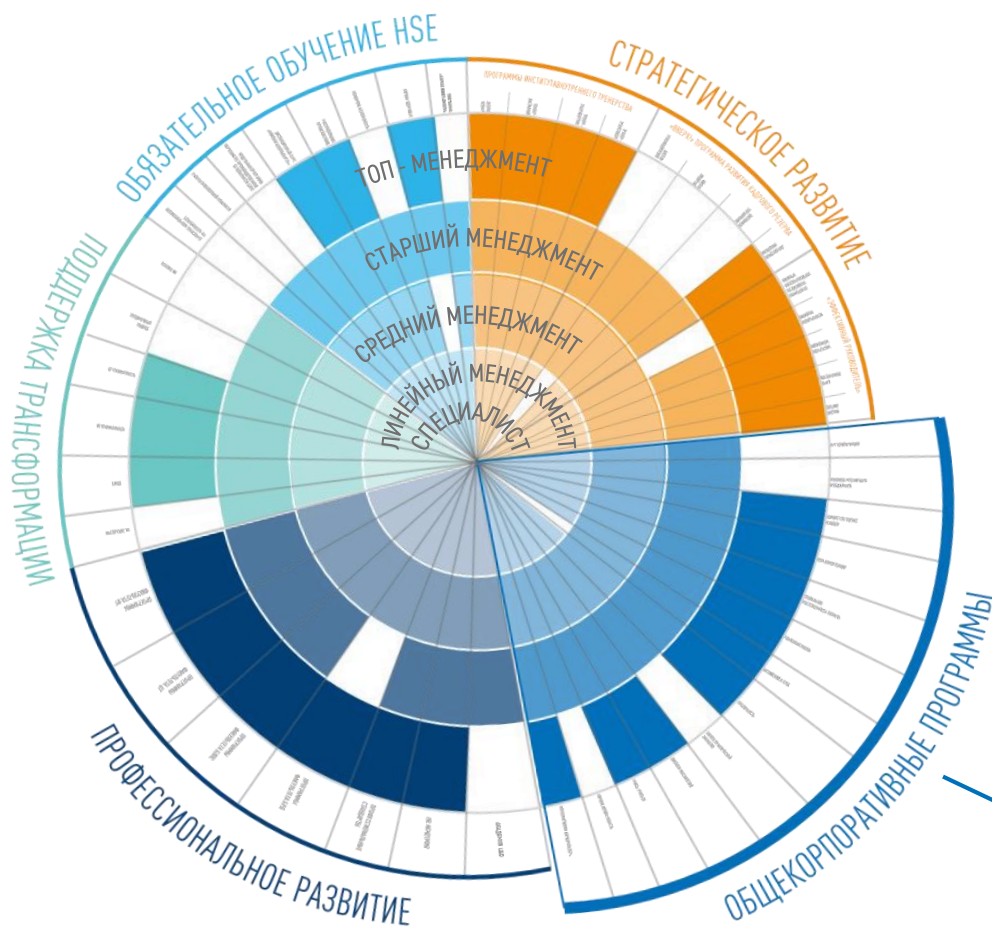
КОМПЛЕКСНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ. КОРПОРАТИВНАЯ АНТИХРУПКОСТЬ

ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»
КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПОТАПОВА МАРИЯ
СЕНТЯБРЬ 2021



КОРПОРАТИВНАЯ АНТИХРУПКОСТЬ

В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОДУКТОВ «ГАЗПРОМ НЕФТИ»



167 000
ЧЕЛОВЕКО-КУРСОВ



24
ВУЗА-ПАРТНЕРА



2300
ВНУТРЕННИХ ТРЕНЕРОВ



51
КАФЕДРА

БОЛЕЕ 45 000 ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

БОЛЕЕ 90 УНИКАЛЬНЫХ ПРОГРАММ

1 100 ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ ПРОГРАММЫ

КОРПОРАТИВНАЯ АНТИХРУПКОСТЬ

О ЧЕМ ПОГОВОРИМ СЕГОДНЯ?

1. Запрос от бизнеса
2. Концепция организационной зрелости и концепция антихрупкости
3. Сборка программы для топ-менеджеров. Взаимодействие с внутренними заказчиками и внешними провайдерами
4. Пилот программы и его результаты (ожидаемые и не очень)
5. Пересборка программы 2022

ПРЕДПОСЫЛКИ КОМПЛЕКСНОЙ ТРЕНИРОВОЧНОЙ ПРОГРАММЫ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Сессия «Уроки 2020 для деятельности и стратегии компании», декабрь 2020

Наряду с другими решениями (организация работы оперативных штабов) на сессии была подтверждена необходимость развитие критичных компетенций членов штабов и создание регулярной тренировочной программы подготовки к экстремальным (кризисным) ситуациям.

Как бы вы
решали такой
запрос бизнеса?

ПРЕДПОСЫЛКИ КОМПЛЕКСНОЙ ТРЕНИРОВОЧНОЙ ПРОГРАММЫ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Сессия «Уроки 2020 для деятельности и стратегии компании», декабрь 2020

Наряду с другими решениями (организация работы оперативных штабов) на сессии была подтверждена необходимость развитие критичных компетенций членов штабов и создание регулярной тренировочной программы подготовки к экстремальным (кризисным) ситуациям.

1

Антикризисный менеджмент

Как эффективно строить работу антикризисных штабов? Международный и российский опыт.

2

Командное взаимодействие

Как принимать решения в условиях нехватки времени и информации?
Как эффективно взаимодействовать в команде в кризисной ситуации?

КОНЦЕПЦИЯ АНТИХРУПКОСТИ

Я хочу жить счастливо в мире, которого не понимаю*

Стакан мертв; живые существа — это долгая переменчивость. Лучший способ удостовериться, что вы живы, — проверить, любите ли вы перемены.

Мой идеал современного стоического мудреца — это человек, преобразующий страх в благоразумие, боль в информацию, ошибки в инициативу, желание в действие.

*Н.Н. Талеб «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса»

1

КОРПОРАТИВНАЯ АНТИХРУПКОСТЬ

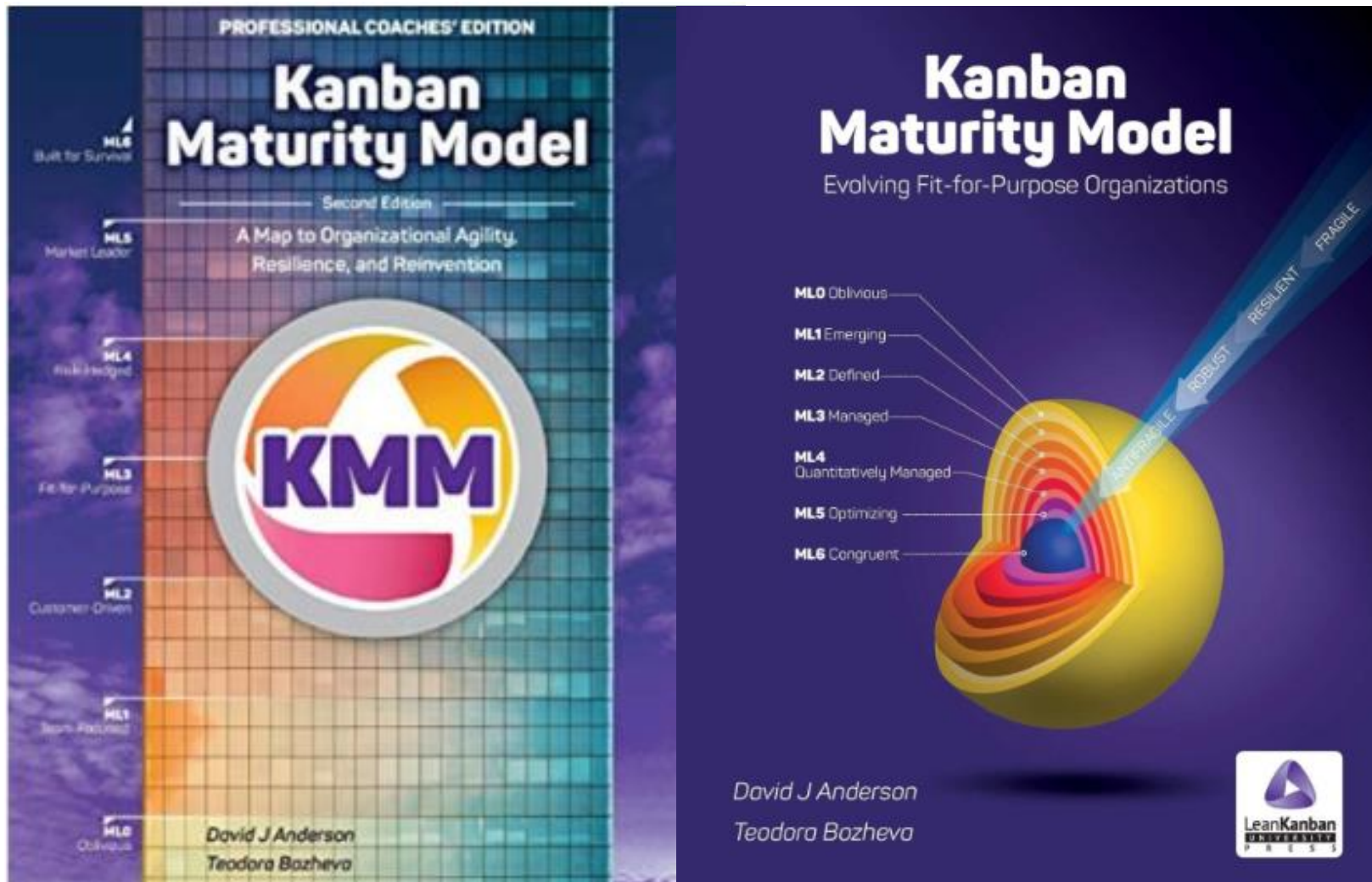
Программа для антикризисных лидеров.
«Мы»: как радоваться кризисам и превращать их в возможность

2

ЛИЧНАЯ АНТИХРУПКОСТЬ

Программа для всех сотрудников
«Я» и «Я+Другие»: как найти в себе энергию и ресурсы для счастливой жизни в эпоху перемен

КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЗРЕЛОСТИ. МОДЕЛЬ КММ.



Антихрупкие организации начинаются с 5 уровня «Лидер рынка»

По книге:
«Kanban Maternity model»
Девид Джей Андерсон,
Теодора Божева

ТРЕНИРОВОЧНАЯ ПРОГРАММА ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Целевая аудитория – топ-менеджмент и члены антикризисных штабов.

Программа выстроена на сочетании подходов и взглядов:

- кризисной теории и практики,
- опыта антикризисных решений в бизнесе и военных\чрезвычайных ситуациях,
- бизнес-симуляций и иммерсивного погружения в ЧС
- hard и soft компетенций кризисного лидера.

Мероприятия проходят 1 раз в 2-3 недели, продолжительность от 2 до 8 часов.

1 сессия



1. Кризисное управление.
Международный и российский опыт

Семинар

2 сессия

2. Решение кризисного бизнес-кейса

Бизнес-симуляция

3 сессия

3. Эффективное командное взаимодействие

Тренинг

4 сессия

4. Чрезвычайная ситуация. Иммерсивное погружение

Выезд на полигон

5 сессия

5. Принятие решений в кризисной ситуации

Ретроспектива

ИТОГИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ (МАРТ-МАЙ 2021)

Антикризисный менеджмент

С бизнес-симуляцией по строительству НПЗ учебная группа справились отлично.

Теория антикризисного менеджмента интересна, именно с точки зрения, приложения в Газпром Нефти: Как в компании организован мобилизационный контур? А также важно дополнить опытом кейсами из других компаний и сфер по решению ЧС.

Командное взаимодействие

В нестандартных ситуациях (полигон, не отраслевая кризисная ситуация) не хватало навыков:

- Преодоления инертности, исполнительности команды
- Использования лидером интеллектуального ресурса команды
- Выработки и применения нетривиальных алгоритмов решения задач
- Перехвата инициативы в коммуникации
- Циклической рефлексии и гибкой перестройки при необходимости

Какие содержательные акценты сделать в программе?

- Разные алгоритмы принятия решений в кризис и их отработка на всех этапах программы
- Коммуникация лидера с командной и команды с лидером
- Когнитивные искажения и работа с ними в команде
- Последствия изменения мышления в стрессовых ситуациях и как с этим работать (туннельное мышление, выученная беспомощность)
- Конструктивное противостояние внешнему давлению

Выводы по итогам ретроспективы с участниками и тренерами программы

ПЕРЕСБОРКА ПРОГРАММЫ 2022

Целевая аудитория – топ-менеджмент (ТОП-100) и члены антикризисных штабов (из ТОП-1000).

Группы собирать смешанные из разных подразделений или включать целые команды штабов ДО или Блока.

Формат проведения – очно-дистанционный.

Теорию антикризисного управления и работы штабов включить в тренинги, симуляции и кейсы. За счет этого сократить количество модулей и изменить структуру программы.

Усложнить кейс для бизнес-симуляции и добавить психологические основы поведения людей в стрессе и под давлением.

1 сессия



Чрезвычайная ситуация. Иммерсивное погружение

Выезд на полигон

2 сессия

Психологические основы поведения в стрессе. Разбор бизнес кейсов

Ретроспектива

3 сессия

Эффективное командное взаимодействие

Тренинг

4 сессия

Решение кризисного бизнес-кейса

Бизнес-симуляция

На каждом этапе программы рефлексия опыта и анализ выученных уроков (индивидуально и в команде).

СПАСИБО!