

Профессиональные сообщества

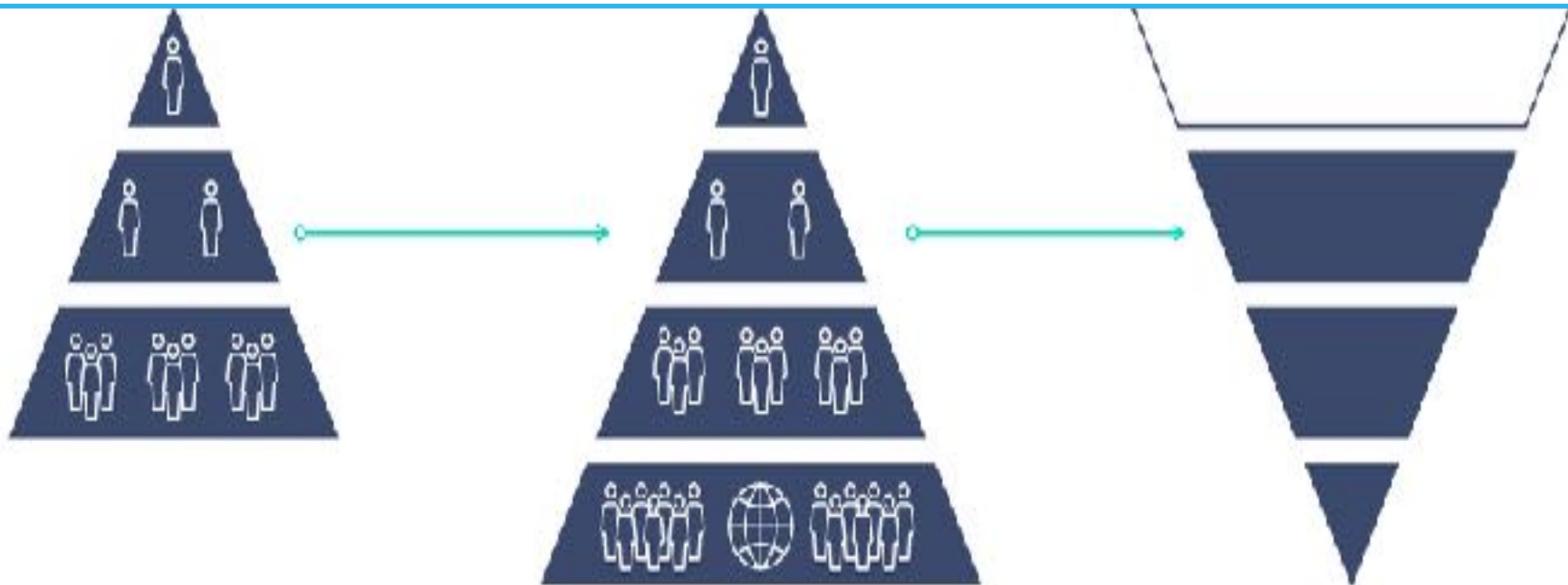
Безяев Павел
Департамент по работе с персоналом
ПАО «Газпром нефть»
24.05.2017



Дорожная карта (версия 2015 года)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------|---|---|---|---|--|------|
| Инструменты СУЗИ | <ul style="list-style-type: none"> Концепция СУЗИ Операционная модель СУЗИ Сообщество практиков Профиль сотрудника Внутреннее обучение Инструменты коллективного взаимодействия Инструменты вовлечения <ul style="list-style-type: none"> ✓ Интеграция действующих инициатив ✓ Пилотирование в БЛПС и БРД | <ul style="list-style-type: none"> Банк идей База знаний Развитие модуля Обучение Развитие Профиля сотрудника (карьерные планы) Система КМ-мероприятий | <ul style="list-style-type: none"> Внедрение Практики извлеченных уроков Развитие ранее внедренных инструментов | <ul style="list-style-type: none"> Развитие инструментов СУЗИ | | |
| | Корректировка и тиражирование | | | | | |
| | Корректировка и тиражирование | | | | | |
| ИТ-системы | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Анализ действующих ИТ-систем ✓ Выбор и разработка системы для Сообществ практиков, Профиля сотрудника и Внутреннего обучения (Портал знаний - WebTutor) | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Проработка ИТ-архитектуры и вопросов доступа для каждого сотрудника компании ✓ Выбор и разработка системы для Банка идей и Базы знаний ✓ Развитие Портала знаний | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Разработка Политики безопасности в части СУЗИ ✓ Развитие ИТ-систем выходящих в СУЗИ | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Проработка интеллектуальной собственности ✓ Развитие ИТ-систем выходящих в СУЗИ | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Фиксация роста капитализации компании за счет нематериальных активов | |
| Люди и процессы | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Проработка системы мотивации и процессов для Сообществ практиков, Профиля сотрудника (соцсеть Компании) и Внутреннего обучения. ✓ Разработка ключевых показателей эффективности внедряемых инструментов. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Комплексная диагностика корпоративной культуры в части СУЗИ ✓ Развитие системы мотивации СУЗИ. ✓ Проработка системы мотивации для Банка идей и Базы знаний. ✓ Создание и развитие штатной команды СУЗИ | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Проработка комплексной программы коммуникаций и вовлечения ✓ Проработка системы мотивации и процессов для практики извлеченных уроков ✓ Развитие системы мотивации для СУЗИ | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Разработка внедрение дополнительных мер на повышение уровня доверия в компании как основы культуры обмена знаниями ✓ Развитие системы мотивации для СУЗИ | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Фиксация начала изменений в корпоративной культуре | |

ОТ ЕДИНОЛИЧНОГО ЛИДЕРСТВА К ЛИДЕРСТВУ ГРУПП И СООБЩЕСТВ



Иерархическая
модель лидерства
«сверху вниз»

Источниками авторитета
являются социальные группы,
сообщества

ЛИДЕР БУДУЩЕГО



Система управления знаниями и инновациями (СУЗИ)

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ И ИННОВАЦИЯМИ (СУЗИ) - комплексный подход позволяющий повысить эффективность **создания, сохранения, распространения и применения ценных для Компании знаний.**

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СООБЩЕСТВА – ОСНОВА СУЗИ – ЗДЕСЬ ПРОИСХОДИТ ОСНОВНОЙ ПРОЦЕСС НАКОПЛЕНИЯ И РАСПРОСТРАНЕНИЯ ЗНАНИЙ.

Сообщества играют ключевую роль в тестировании, отсеивании и внедрении инноваций и лучших практик в своей профессиональной области.

| Инструменты СУЗИ: | Сообщество  | Профиль сотрудника  | Обучение  | Банк идей  | База знаний  |
|--|---|---|---|--|--|
| СОЗДАНИЕ ЗНАНИЙ – сбор и обработка идей сотрудников и подрядчиков, совместный поиск решений и оценка технологических инноваций в профессиональных сообществах |  | | |  | |
| СОХРАНЕНИЕ ЗНАНИЙ – определение критических знаний, формализация (документы, электронные курсы) и классификация |  | |  | |  |
| РАСПРОСТРАНЕНИЕ И ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ - доступность, удобство поиска информации и экспертов, институт внутренних тренеров, экспертные сообщества и центры компетенций, культура обмена опытом, развитие функций |  |  |  | |  |

Как происходит управление знаниями



Что такое «сообщества»?



СООБЩЕСТВА

ЧТО ЭТО?

Рабочие группы?

Клуб по интересам?

Социальные сети?

Организационная структура?



Общество инженеров нефтегазовой промышленности SPE — международная некоммерческая профессиональная организация технических специалистов нефтяной промышленности.

Миссия - накопление и распространение знаний в области разведки и добычи нефти, а также развитие сопутствующих технологий.

Основано в 1957 году в США на базе Американского Института Горных Инженеров (AIME).

Управление: избираемый Совет Директоров (27 человек) и Региональные наблюдательные советы (в России со-председатель совета – **Хасанов М.М.**).

Офисы общества находятся в Москве, Далласе, Хьюстоне, Лондоне, Дубае и Куала-Лумпуре.

168 тыс. членов из 144 стран мира, которые состоят в 200 профессиональных и 379 студенческих секциях. **Членский взнос – 50\$/год** (доступ к ресурсам, связи/карьера, скидки на мероприятия)

| Online-ресурсы SPE | Мероприятия по обмену знаниями |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Библиотека OnePetro (165000 технических статей на английском языке и 1300 на русском языке)• Технические журналы• Технические группы по интересам• Интернет-Сообщества SPE Connect• Вебинары | <ul style="list-style-type: none">• Технические конференции и тренинг-курсы• Лекции экспертов отрасли• Встречи профессиональных секций• Работа со студентами• Встречи молодых специалистов |



Сообщество
«Динамическое оборудование»
(более 1000 участников)

Цель – эффективное использование производственных фондов путём обеспечения постоянства и надежности эксплуатационных характеристик динамического оборудования на протяжении всего жизненного цикла.



Пример успешного кейса: На форуме сообществ было опубликовано, что во время инспекции были обнаружены проблемы коленчатого вала под маховиком одного из компрессоров. Стандартный подход к ремонту привел бы к длительному простоя. Активные участники сообщества предложили много отличных идей, которые в результате сократили затраты на изготовление замены и время на ремонт на 2-3 месяца.

Экономия более 3,3 млн. \$.



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ МОРСКИХ ОПЕРАЦИЙ

Сообщество: работы, связанные с использованием флота



Расчетное сэкономленное время: свыше 100 часов в год (с учетом 54 судов)

Недавно капитан одного судна задал вопрос по эксплуатации якорных бучев. И немедленно получил ответ от двух профильных экспертов, которые рассказали о правилах применения устройств и поделились собственным практическим опытом. Обсуждение вылилось в договоренность о внесении изменений в соответствующую процедуру. Подсчитали, что без подобного обсуждения и последующего обновления существующей процедуры масса времени была бы потрачена впустую на решение этого вопроса руководством и командой судна.

«Центры компетенций» и «Сетевые группы» в нефтепереработке ГПН

| Дирекция нефтепереработки | | | ДПЭБ, ОТ и ГЗ | | Департамент систем правления | | Департамент энергетики | | | | |
|---|--|---|--|---|--|--|--|---|---|---|--|
| Центр «Технологи» | | Центр «Механика» | | Центр «Капитальное строительство» | | Центр «Производственная безопасность» | | Центр «Метрология и Автоматизация» | | Центр «Энергетика» | |
|  | Сетевая группа «Первичной переработки нефти и ГФУ» |  | Сетевая группа «Динамическое оборудование» |  | Сетевая группа «Календарно-сетевое планирование» |  | Сетевая группа «Охрана окружающей среды» |  | Сетевая группа «АСУТП» |  | Сетевая группа «Надежность энергоснабжения» |
|  | Сетевая группа «Гидроочистки» |  | Сетевая группа «Статические ремонты» |  | Сетевая группа «Качество ПИР/СМР/ПНР» |  | Сетевая группа «Охрана труда» |  | Сетевая группа «СУУТП (АРС)» |  | Сетевая группа «Энергоснабжение, тарифное регулирование» |
|  | Сетевая группа «Каталитический крекинг» |  | Сетевая группа «Оборудование и Надежность» |  | Сетевая группа «Ценообразование и контроль затрат» |  | Сетевая группа «Ценообразование и контроль затрат» |  | Сетевая группа «Коммерческий Учёт» |  | Сетевая группа «Энергоэффективность» |
|  | Сетевая группа «Кат. Риформинг и изомеризация» | | | | | | |  | Сетевая группа «Технопарк Омск» | | |
|  | Сетевая группа «Коксование и висбрекинг» | | | | | | |  | Сетевая группа «Управление производством» | | |
|  | Сетевая группа «Смешение топлив» | | | | | | | | | | |

В состав СГ подбираются специалисты предприятий, занятые в соответствующей сфере, по рекомендации ЦК и согласованию ГС по направлению (сейчас более 500 участников).

Цели ЦК и СГ - увеличения эффективности дочерних предприятий и Компании в целом (измеримый экономический эффект).

Инструмент и задачи: Внешние сравнения показателей установок НПЗ, Внутренние сравнение показателей между установками НПЗ, Анализ ключевых причин неполадок и инцидентов, Постоянный обмен информацией, Использование и пополнение общей базы знаний.

Итоги работы Центра компетенций первое полугодие 2016 г. Суммарный экономический эффект от реализованных мероприятий составил 637,6 млн. руб.



Цели и задачи профессиональных сообществ (МАКО)

Цели и задачи профессиональных сообществ

```
graph TD; A[Цели и задачи профессиональных сообществ] --> B[Глобальные (общие)]; A --> C[Частные (для конкретного сообщества)];
```

Глобальные (общие):

- Сохранение и распространение знаний
- Вовлечение сотрудников
- Тиражирование лучших практик

Частные (для конкретного сообщества):

- Постоянные (учитывают специфику предметной области, например, мониторинг конкурентов)
- Тактические (решение конкретных текущих задач, например, разработка стандарта, актуализация модели компетенций)

Задачи профессиональных сообществ

- **Работа со знаниями:**
 - Формализация и структурирование явных знаний
 - Выявление и «упаковка» неявных знаний
- **Тиражирование лучших практик**
- **Работа с банком проблем**
- **Наставничество и помощь в карьерном развитии**
- **Мониторинг внешней среды** (тенденции, конкуренты, новшества и т.п.)
- **Генерация идей** как инициативно, так и по решению конкретных задач
- **Совместная экспертиза:** проверка инициатив, подготовка решений
- **Совершенствование работы самого сообщества**

12 факторов успеха сообщества (по Этьену и Беверли Венген-Трейнер)

1. **Страсть к предметной области работы сообщества**
2. **Внутреннее лидерство**
3. **Вовлеченная ядерная группа (ядро сообщества)**
4. **Фокусировка на практике**
5. **Доверие**
6. **Ритмичность**
7. **Обучение выше власти и влияния**
8. **Личный контакт**
9. **Высокоэффективное время**
10. **Высокие ожидания и амбициозные планы**
11. **Вовлеченный спонсор (заказчик)**
12. **Профессиональная поддержка (бэкофис сообщества)**

Формы взаимодействия людей и их ключевые признаки

| Тип сообщества | Организация и управление | Цель | Ограничения во времени | Условия существования |
|---------------------------------------|--|--|--|--|
| Социальные сети (группы по интересам) | Чаще всего самоорганизующиеся объединения, могут появляться инициативные участники задающие тон дискуссий, но явного управления и структуры нет | Каждый участник определяет свои цели – поиск новых возможностей, интерес, изучение темы, самореализация, признание, решение вопросов | Группа существует пока есть интерес и желание участников | Интерес участников (критическая масса) и удобная платформа |
| Рабочие группы | Управляемая структурированная команда с разделением ролей. Есть выделенный руководитель (PM) | Есть четкая цель на которую работает команда | Проекты ограничены во времени | Ресурсы, достаточные компетенции участников, план работ, регулярные мероприятия и управление |
| Профессиональные сообщества | Чаще всего есть выделенное ядро для координации работы и поддержки сообщества. Есть Лидер, но инициативные участники также могут влиять на работу сообщества. Внутри сообщества могут создаваться рабочие группы для решения задач и произвольно формироваться инициативные группы | Важным условием является наличие Миссии и локальных целей и задач над которыми работает сообщество. Участники сообщества так же могут работать над решением задач по инициативе других участников, если это не противоречит Миссии | Чаще всего Миссия не ограничена во времени, но бывают ситуацию когда требуется или доработка Миссии или потребность в сообществе пропадает | <ol style="list-style-type: none"> 1. Интерес участников к тематикам сообщества 2. Доверие среди участников 3. План работы сообществ 4. Поддержка работы и регулярные активности и коммуникации 5. Наличие активного ядра |

Профессиональное сообщество в Газпром нефть

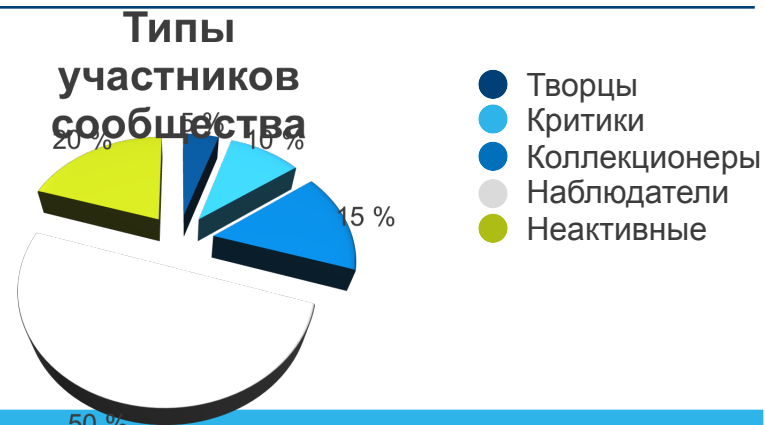
Профессиональное сообщество – группа сотрудников Компании, регулярно взаимодействующая очно или дистанционно для профессионального развития, решения рабочих задач и выработки значимого для бизнеса результата.

Основные признаки сообщества:

- Наличие стратегической миссии и сформулированных задач.
- Участники разделяют общие интересы в определённой области знаний.
- Участники стремятся вместе работать и доверяют друг другу.



Модель работы профессионального сообщества



Условия

1. Определены Миссия и ключевые задачи.
2. Наличие команды/ядра сообщества.
3. Определены ключевые тематики с закрепленными экспертами.
4. Созданным условия для формирования атмосферы доверия и сотрудничества (сессия и мотивация).
5. Есть план работы, включающий регулярные активности и коммуникации.
6. Организована поддержка работы сообщества.
7. Потенциальная аудитория сообщества >100 сотрудников.

Ресурсы (% рабочего времени)

1. **Модератор сообщества (50%)** – выделенный сотрудник реализующий план запуска и поддержки сообщества (коммуникации, форумы, мотивация, помощь) (требования – хорошее понимание потребностей и задач сообщества, коммуникативные навыки, понимание принципов работы сообщества).
2. **Спонсор (3%)** – цели, бюджет, контроль.
3. **Лидер (5-10%)** – планы развития.
4. **Эксперты (10-30%)** – ответы на вопросы, развитие тематик.

Типовая программа запуска сообщества практиков (4 месяца)

| № | Шаг | Ответственный | 1 месяц | 2 | 3 | 4 |
|---|--|--|---------|---|---|---|
| 1 | Определение Миссии, формирование команды (лидер, модератор, эксперты) | Заказчик сообщества, Лидер сообщества | ■ | | | |
| 2 | Обучение команды сообщества | Менеджер СУЗИ | | ■ | | |
| 3 | Разработка Устава и Планов работы сообщества (сессия с экспертами и модераторами): план для реализации задач и план вовлечения (коммуникации) | Лидер сообщества совместно с Менеджером СУЗИ | | ■ | ■ | ■ |
| 4 | Первичное наполнение страницы сообщества на Портале и первое коммуникационное письмо (приглашение) | Модератор сообщества | | | ■ | ■ |
| 5 | Организация очной сессии для формирования ядра сообщества (1-2 дня) (на сессию приглашают от 50 до 100 потенциальных ключевых участников) | Менеджер СУЗИ при активной поддержке Спонсора сообщества | | ■ | ■ | ■ |
| 6 | Контроль заполнения профилей участников (за два месяца 90% участников должны заполнить профили на 90%) | Модератор сообщества | | | ■ | ■ |
| 7 | Реализация планов работы сообщества | Модератор и эксперты | | | ■ | ■ |
| 8 | Оценка эффективности сообщества | Модератор и менеджер СУЗИ | | | ■ | ■ |