



КЕЙС 18

Разработка и реализация комплексной программы развития HR-партнеров для крупного российского банка



Не просто «обучить», а реально изменить практику работы HRBP

Контекст и запрос

- **Крупный российский банк** запустил масштабную программу развития HR-партнёров. Задача была не просто «обучить», а **реально изменить практику работы HRBP**: выровнять понимание роли, дать современный инструментарий, усилить работу с бизнесом, встроить человекоцентричный подход и начать осознанно использовать ИИ.
- В программе участвовали **около 120 HR-партнёров** — от начинающих до опытных HR-директоров, из разных подразделений и с разным уровнем зрелости.
- От решения ожидали международного уровня качества, сочетания онлайн- и офлайн-форматов, большого объёма практики, сильного открытия и финала, активного участия внутренних экспертов и при этом идеально управляемой реализации.

В чем был вызов



Проект оказался сложным уже на старте. Запрос уточнялся по ходу работы и на разных уровнях управления, при этом архитектуру программы нужно было сохранять целостной.

Программа разрабатывалась сразу в трёх логиках — бизнеса, корпоративного университета и команды разработчиков, что требовало постоянной тонкой координации.

Дополнительные сложности создавали разнородная аудитория, вовлечение более 30 внутренних и внешних экспертов, жёсткие сроки и сокращение бюджета почти на треть уже в процессе проекта.

За короткое время нужно было пересобрать дизайн трёх крупных модулей и обеспечить стабильное качество при высокой интенсивности разработки.

Решение и архитектура программы

Матричная модель программы — ключевое методологическое решение

1

Она объединила **три стратегических приоритета банка** (технологичность, развитие бизнеса и человекоцентричность), **три фокуса роли HRBP** (работа с собой, командой и бизнесом) и **три модуля программы**. Эта матрица стала единым каркасом, в который органично встроились и международные стандарты, и внутренние подходы банка, и запросы HR-директоров.

9 месяцев практики и живого обучения

2

Программа длилась 9 месяцев и включала очные события, вебинары, работу с кейсами, мастер-майнды, встречи с внутренними и внешними экспертами, творческие задания и итоговое индивидуальное эссе. **Практика была ядром дизайна:** почти каждая тема заканчивалась разбором реальных кейсов участников с участием HR-директоров и бизнес-руководителей.

Сквозными темами стали человекоцентричность и работа с искусственным интеллектом

3

Программа была направлена на развитие проактивной управленческой позиции, работу в условиях изменений; участники создавали собственных HR-агентов и начинали применять ИИ-инструменты в реальных задачах. **Для выравнивания уровня использовался адаптивный цикл** «тест → обучение → кейс → повторный тест» по ключевым HR-темам.

Работа со спикерами

4

Отдельное внимание уделялось работе со спикерами: контент часто приходилось разрабатывать с нуля, чтобы он действительно работал на задачи HR-партнёров.

Качество и целостность программы контролировал академический директор.

Результаты

1

По итоговым эссе было видно, что **участники переосмыслили свою роль**, подходы к работе с лидерами и командами, а также собственный профессиональный стиль.

2

Существенно выросла цифровая и ИИ-зрелость: большинство участников начали применять ИИ в аналитике, коммуникациях и рутине.

3

Участники особенно отмечали **практичность программы, высокий уровень экспертов, эмоциональную поддержку** команды и ощущение профессиональной «перезагрузки».

Показатели эффективности

79%

— NPS программы

9 из 10

— CSI

108

участников из 122
завершили программу

>1500

страниц — общий объём
созданного контента



Такой дизайн хорошо подходит для комплексных программ развития HR-функции и лидерства, трансформационных инициатив с фокусом на человекоцентричность, крупных матричных организаций и программ, где критично участие бизнеса. Подход «разработки в полёте» особенно эффективен для сложных клиентов с меняющимся запросом и высокими требованиями к результату.



обучение и развитие
без границ...



Людмила Крылова

Директор по маркетингу.
Руководитель направления CBSDDigital

L_Krylova@cbsd.ru

cbsd.ru



[Telegram CBSD](#)

+7 (495) 540-05-45



обучение и развитие
без границ...



Евгения Бельская

Менеджер международных
сертификационных и открытых программ

E_Belskaya@cbsd.ru

cbsd.ru

8 (903) 283-51-05



[Telegram CBSD](#)

+7 (495) 540-05-45



обучение и развитие
без границ...



Дмитрий Дунаев

Менеджер по работе с ключевыми
клиентами

d_dunaev@cbsd.ru

cbsd.ru



[Telegram CBSD](#)

+7 (495) 540-05-45



обучение и развитие
без границ...



Вячеслав Дриго

Директор по развитию бизнеса

v_drigo@cbsd.ru

cbsd.ru



[Telegram CBSD](#)

+7 (495) 540-05-45



обучение и развитие
без границ...



Анастасия Шкатова

Менеджер по работе с ключевыми
клиентами

a_kuleshova@cbsd.ru

cbsd.ru



[Telegram CBSD](#)

+7 (495) 540-05-45



обучение и развитие
без границ...



Игорь Шевченко

Менеджер по работе с ключевыми
клиентами

i_shevchenko@cbsd.ru

cbsd.ru



[Telegram CBSD](#)

+7 (495) 540-05-45



обучение и развитие
без границ...



Дмитрий Богатов

Менеджер по работе с ключевыми
клиентами

d_bogatov@cbsd.ru

cbsd.ru



[Telegram CBSD](#)

+7 (495) 540-05-45