

Молодые таланты – привлечение и развитие

М.Пахомкина

Директор департамента корпоративного обучения и развития ТНК-ВР

П.Безручко

Старший партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»



Young talents- attraction and development

M.Pakhomkina

TNK-BP Corporate Learning Director

P.Bezruchko

“ECOPSY Consulting”



08/19/20 3

23 07:43

Предпосылки


ТНК-ВР



ТНК-ВР принимает на работу сотни выпускников Вузов, способных оказать огромное влияние на развитие кадровых ресурсов компании

(в 2006 г. принято 500 человек),

Особенности нефтегазовой компании

- 
- Капиталоемкая
 - Производственно-ориентированная
 - Градообразующие предприятия, широкая география
 - Остро стоит вопрос омоложения кадрового состава
 - ВУЗы являются одним из основных источников поставки талантливых молодых сотрудников для нефтегазовых компаний



TNK-BP hires hundreds of graduates with huge potential impact on organizational capability.

(500 graduates in 2006)

Oil and gas company specifics



- Capital intense
- Production-oriented
- Enterprise – dependent cities, large geography
- Aging is a “hot” issue
- Universities are a key source of talent for oil and gas companies

ОСНОВНЫЕ ДИЛЕММЫ

Академическая
успеваемость
(профессиональные
знания)
Лучшие из лучших
(сливки)

На отбор

Профессиональные
компетенции

Специальные процедуры
тестирования/оценки

Высокие
производственные
показатели

**Определение
таланта для
выпускника Вуза**

Фокус привлечения

Фокус усилий

Фокус развития

Фокус оценки

**Определение
таланта для
молодого
специалиста**

Общие способности/
интеллект/
коммуникация

Достаточно
“хорошие”

На развитие и
создание
возможностей

Лидерские
компетенции

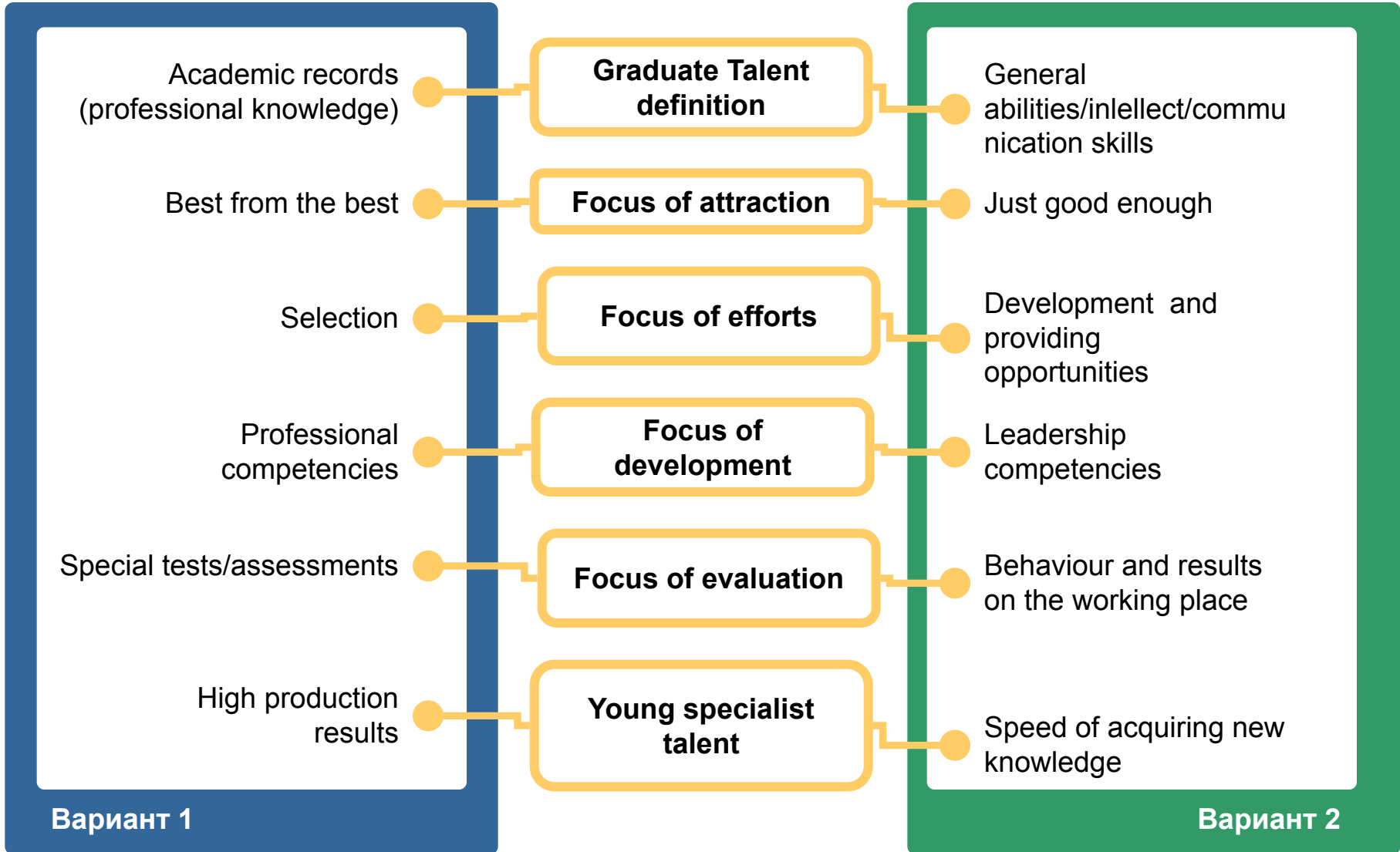
Поведение и
результат на
рабочем месте

Скорость освоения
нового

Вариант 1

Вариант 2

Main dilemmas



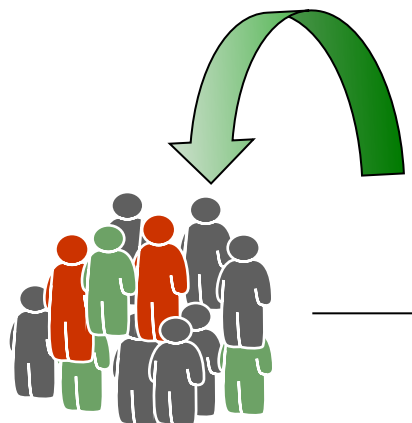
Вариант 1

Вариант 2

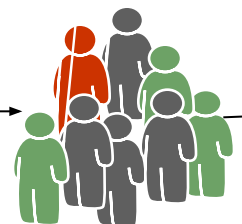
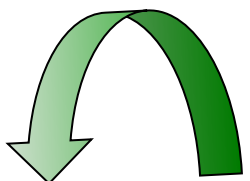
Молодые таланты. Наша концепция



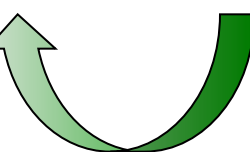
1. Работа с Вузами и студентами



СТУДЕНТЫ



КАНДИДАТЫ



2. Ценностное предложение

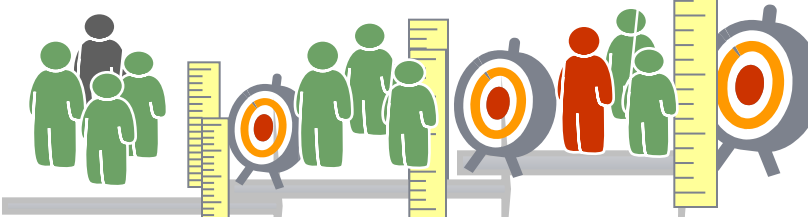
3. Отбор



5. «Fast Track»

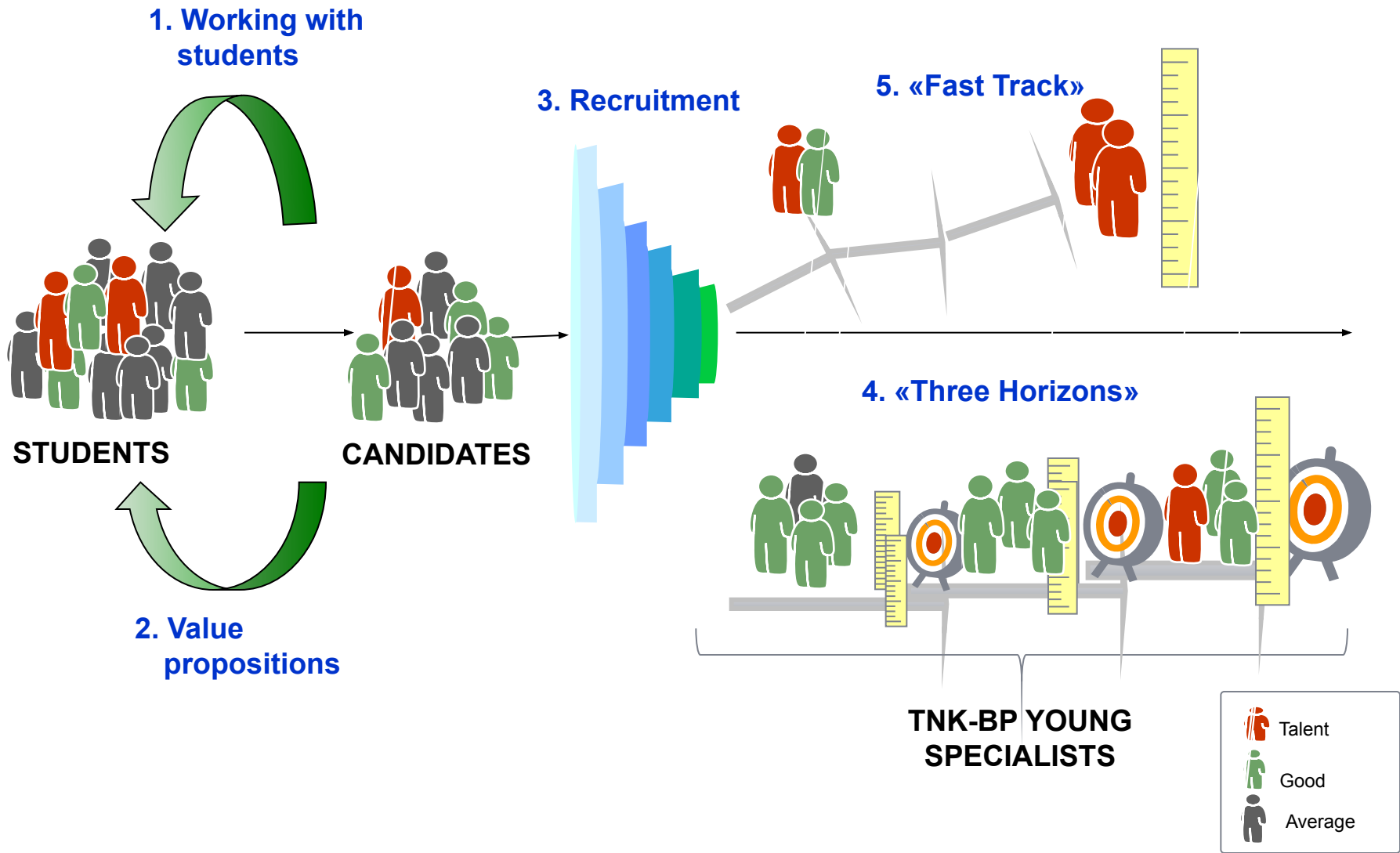


4. «Три Горизонта»



МОЛОДЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ TNK-BP

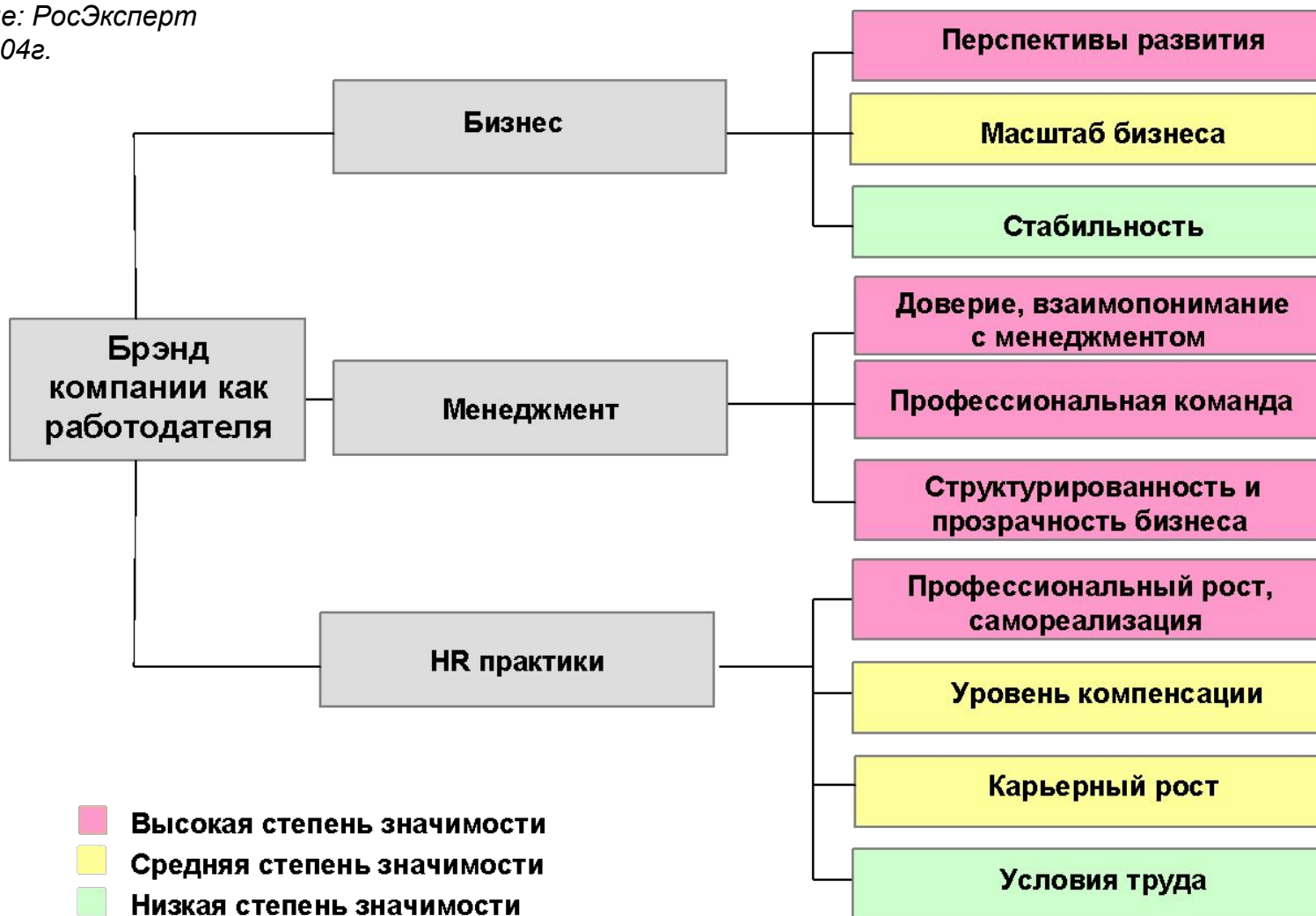
	Talent
	Good
	Average



Атрибуты бренда работодателя, значимые для талантов*



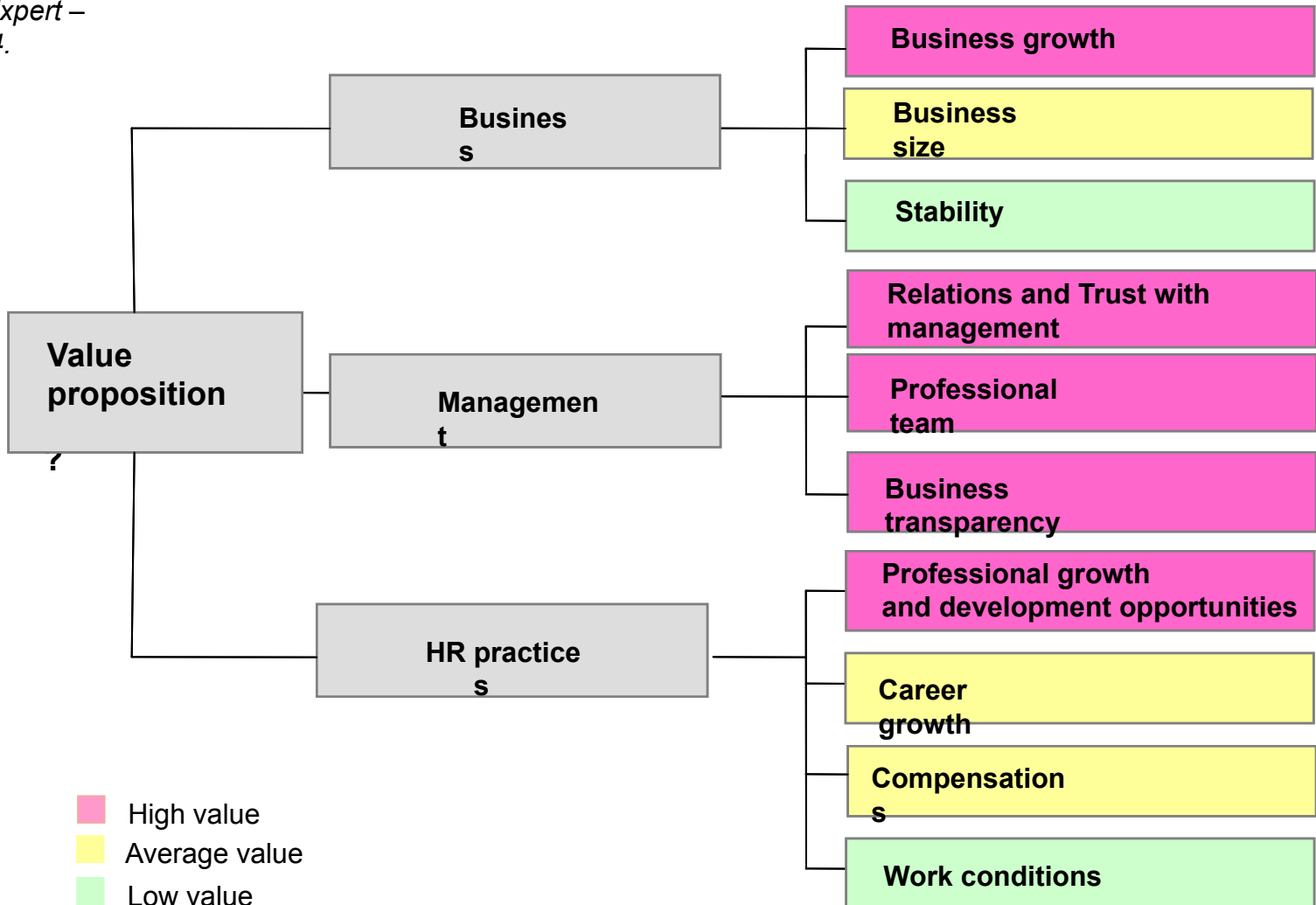
*Исследование: РосЭксперт
– ЭКОПСИ 2004г.



Employee brand attributes attractive for talents*



*Survey: RosExpert – ECOPSY 2004.



Бренд работодателя. Ценностное предложение ТНК-ВР



КОМПАНИЯ	РАБОТА	МЕНЕДЖМЕНТ	ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> • Частная • Высоко - результативная • Кросс – Культурная среда • Этический кодекс и прозрачность • Командная культура • Социальная ответственность • ОТ, ПБ, ООС – важнейший фокус 	<ul style="list-style-type: none"> • Инновационные технологии • Инвестиции в развитие персонала (на уровне Fortune 500) • Постоянные изменения, вызовы • Заимствование лучших мировых практик • Возможность зарубежных стажировок (BP secondment program) 	<ul style="list-style-type: none"> • Менеджмент: Запад - Россия • От Административного лидерства к ориентации на достижения 	<ul style="list-style-type: none"> • Система управления эффективностью • Грейды • КПЭ • Краткосрочное и долгосрочное премирование • Вознаграждение развития • Корпоративные конкурсы и номинации • Ипотека для молодых специалистов



COMPANY

- Private
- High results
- Cross - cultural
- Ethical and transparent
- Team culture
- Socially responsible
- HSE focused

WORK

- Innovative technologies
- Personnel development investments at Fortune 500 level
- Continuous challenges
- Best world practices sharing
- BP secondment program

MANAGEMENT

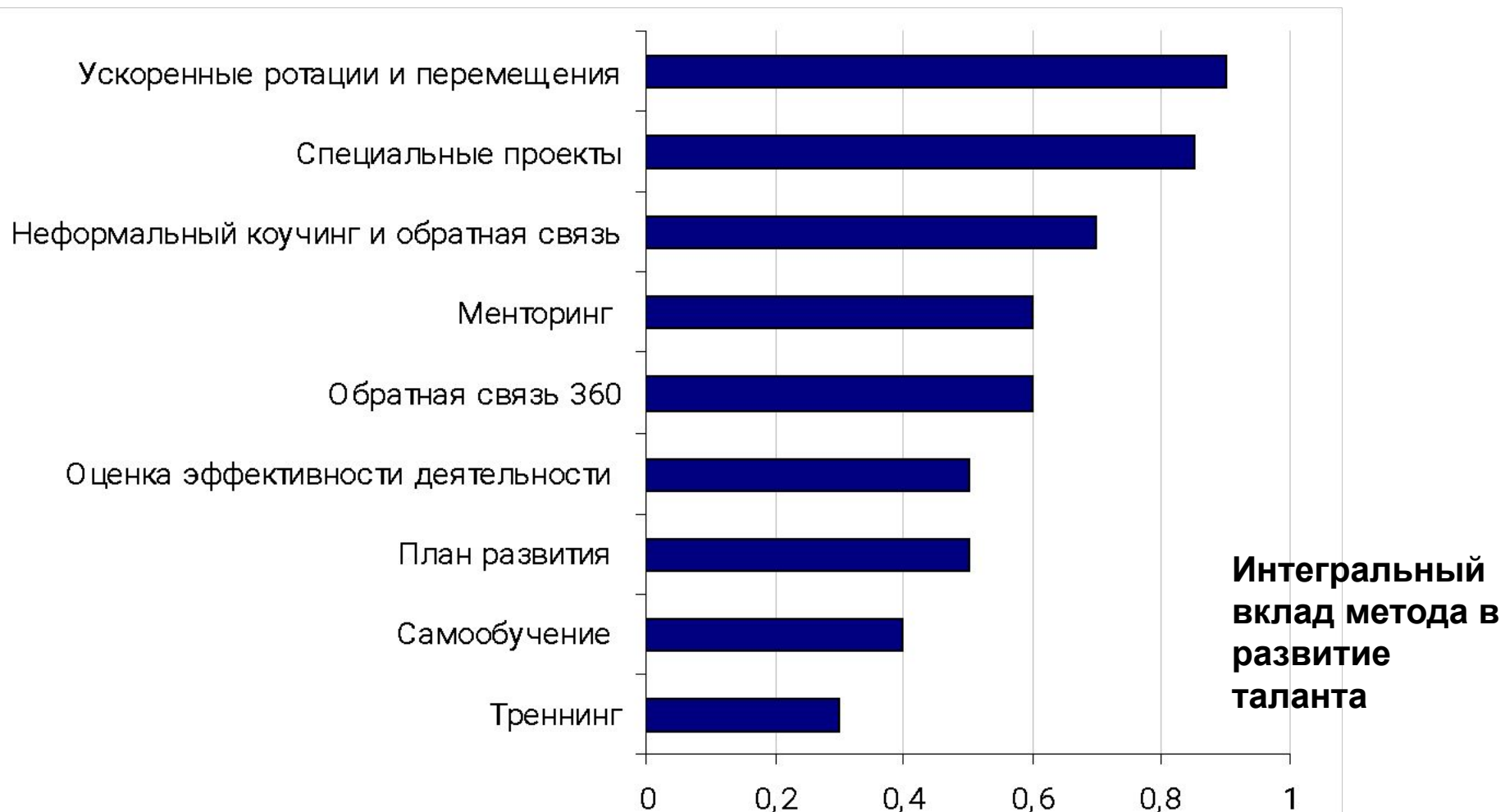
- Western – Russian
- From administrative towards achievement – oriented

REWARDS

- Performance management system
- Grades
- KPI
- STI, LTI
- Reward for development
- Corporate awards system
- Mort age program for Y.S.

Подходы к развитию талантов*

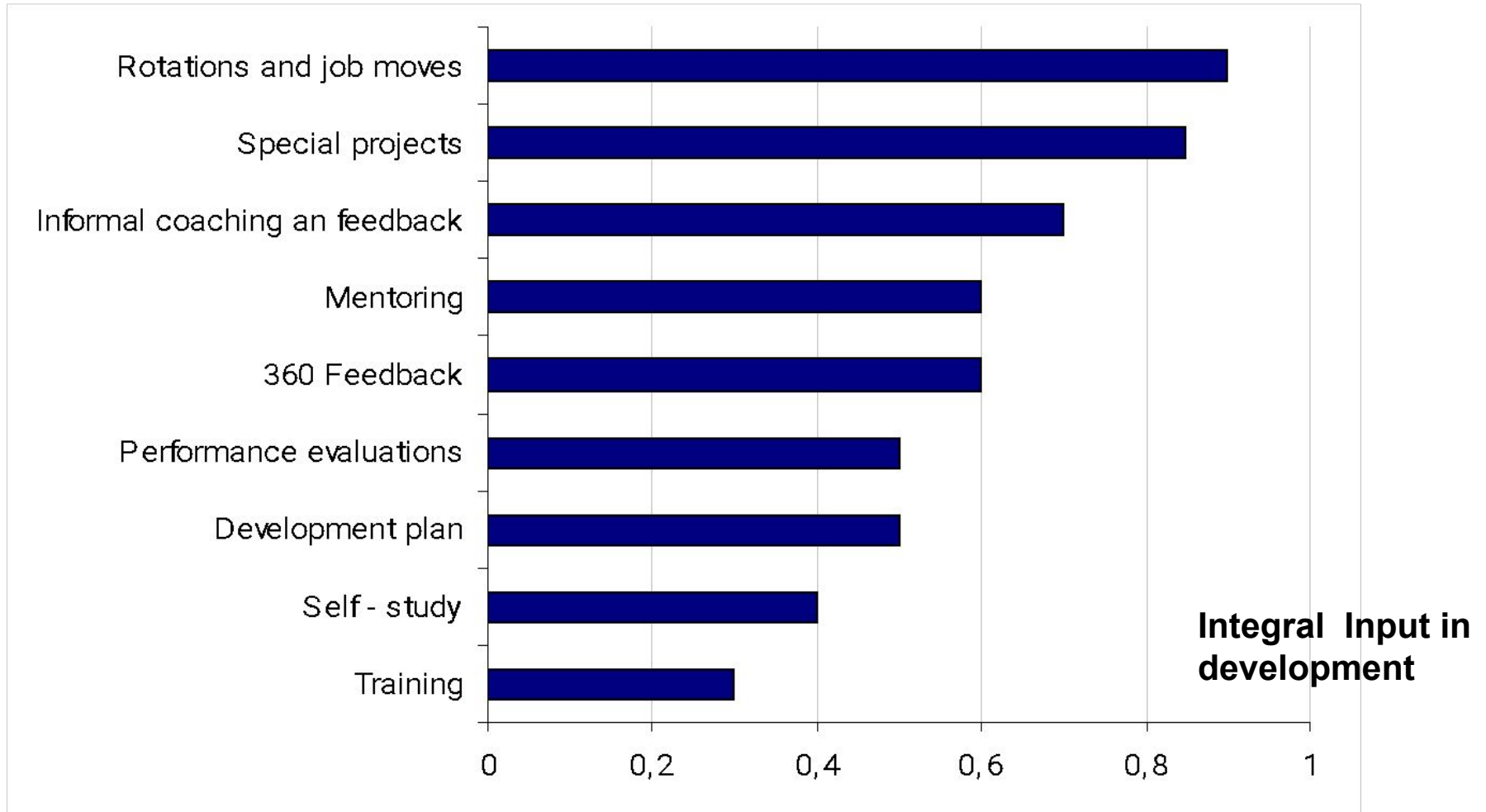
*На основе исследования McKinsey



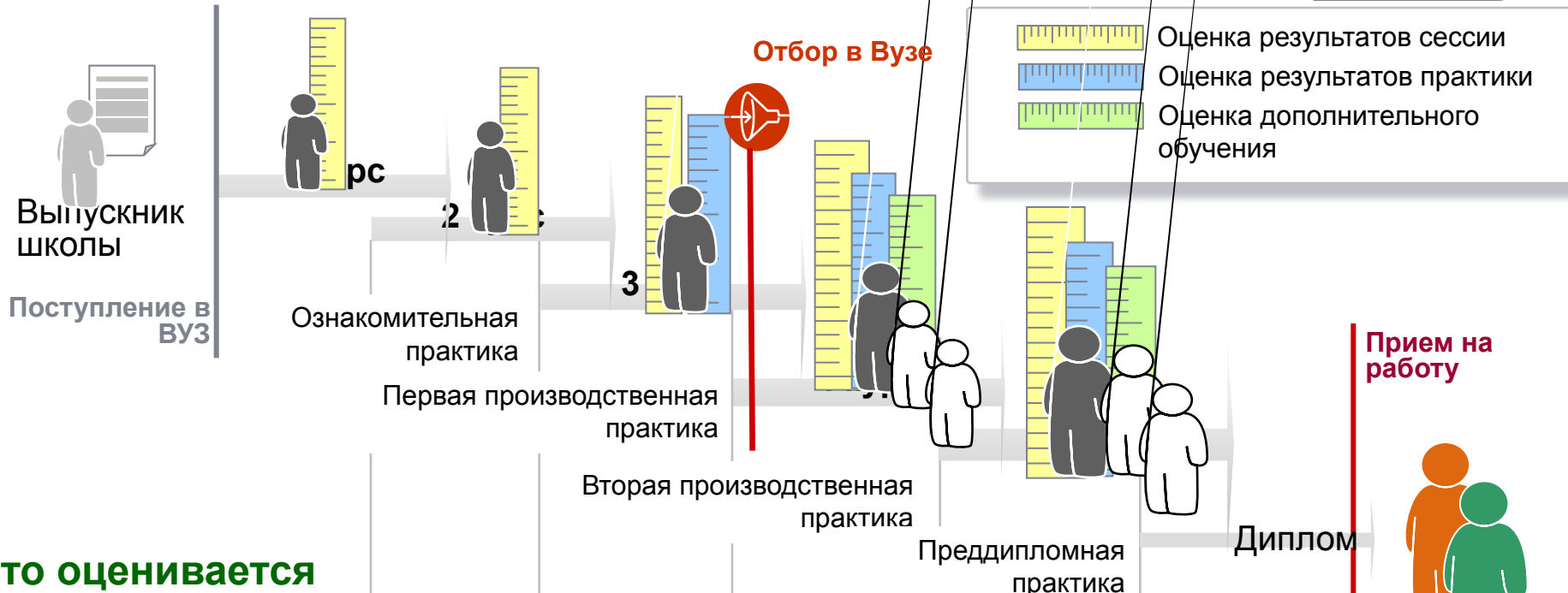
PM Approach towards talent development*



**Based on McKinsey survey*



Цепочка привлечения лучших выпускников



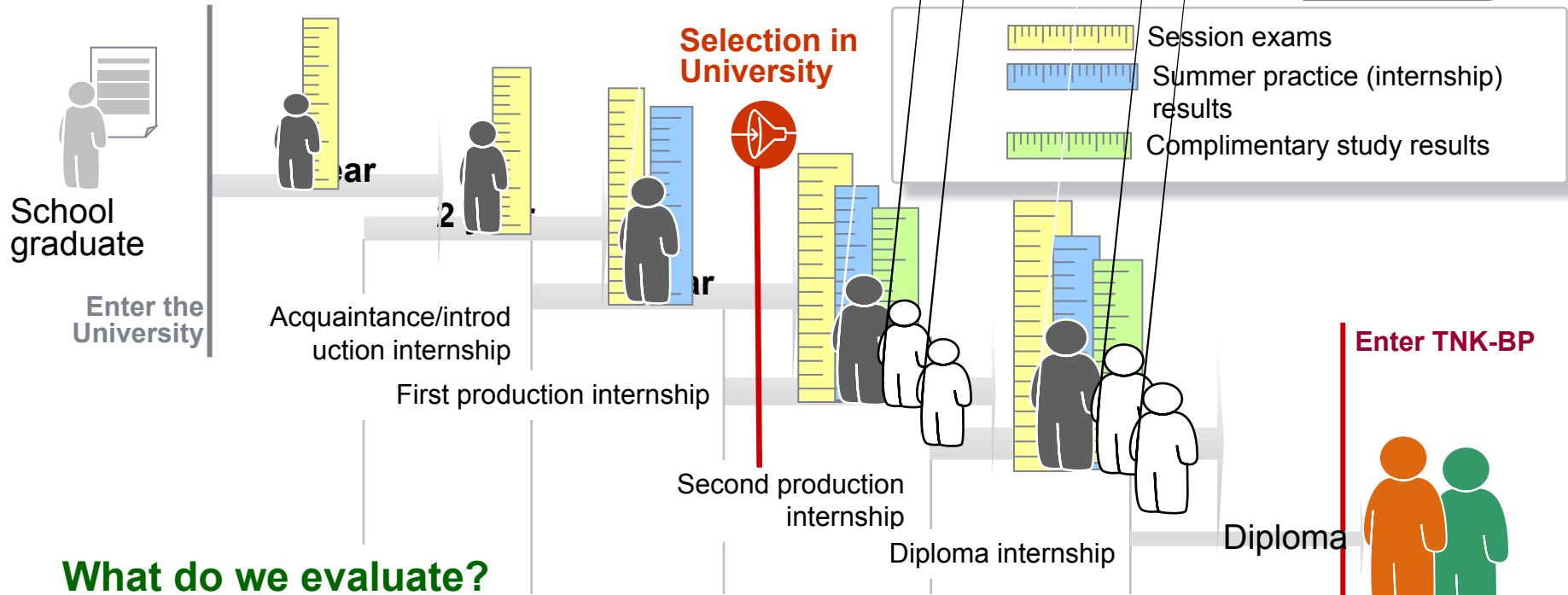
Что оценивается

Успеваемость по обязательному обучению	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Успеваемость по дополнительному обучению	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Базовые компетенции*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Молодые специалисты

* Способность применять свои знания на практике, ответственность, умение работать в коллективе, поиск возможностей развития

Best graduates' attraction chain



What do we evaluate?

- Academic results on obligatory study
- Academic results on complimentary program
- Basic competencies

<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

* Ability to apply knowledge on practice, responsibility, ability to work with others, seeking opportunities to learn

Инструменты отбора талантов



Кол-во выпускников

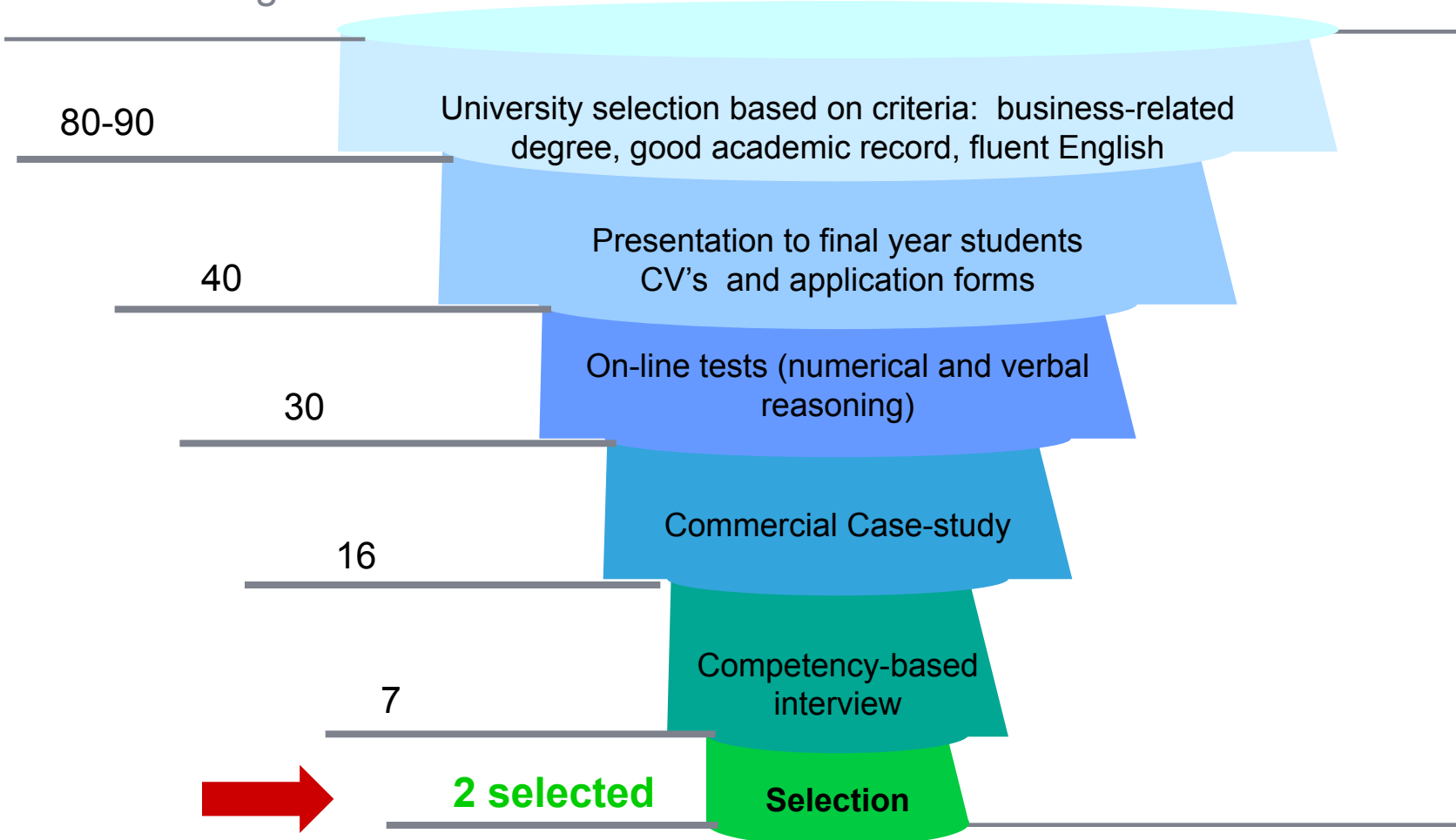


Talent selection process and tools



Target Universities

Number of graduates



О программе “Три Горизонта”



Целевая группа: Молодые специалисты – выпускники ВУЗов со сроком работы в Компании до 3 лет.

Продолжительность: 3 года – 3 Горизонта

Задачи	Этапы	1 Горизонт	2 Горизонт	3 Горизонт
		Я и моя Компания	Я и моя профессия	Я и моя карьера
Адаптация				
Развитие лидерских компетенций				
Развитие профессионально-технических компетенций				
Корпоративное вовлечение				
Реализация инновационного и научно-технического потенциала				
Оценка прогресса развития. Планирование карьеры				

Особенности программы:

- Задаёт стандарты развития
- Представляет собой одновременно программу профессионального развития и эффективной интеграции молодых специалистов в Компании
- Является важным инструментом развития инновационного потенциала компании
- Включает в себя активное межрегиональное общение молодых специалистов
- Является инструментом выявления потенциала и карьерной ориентации молодых специалистов
- Включает большое разнообразие методов развития

About the Program “Three Horizons”



Target group: Young specialists – University graduates during first 3 years of working for the Company.

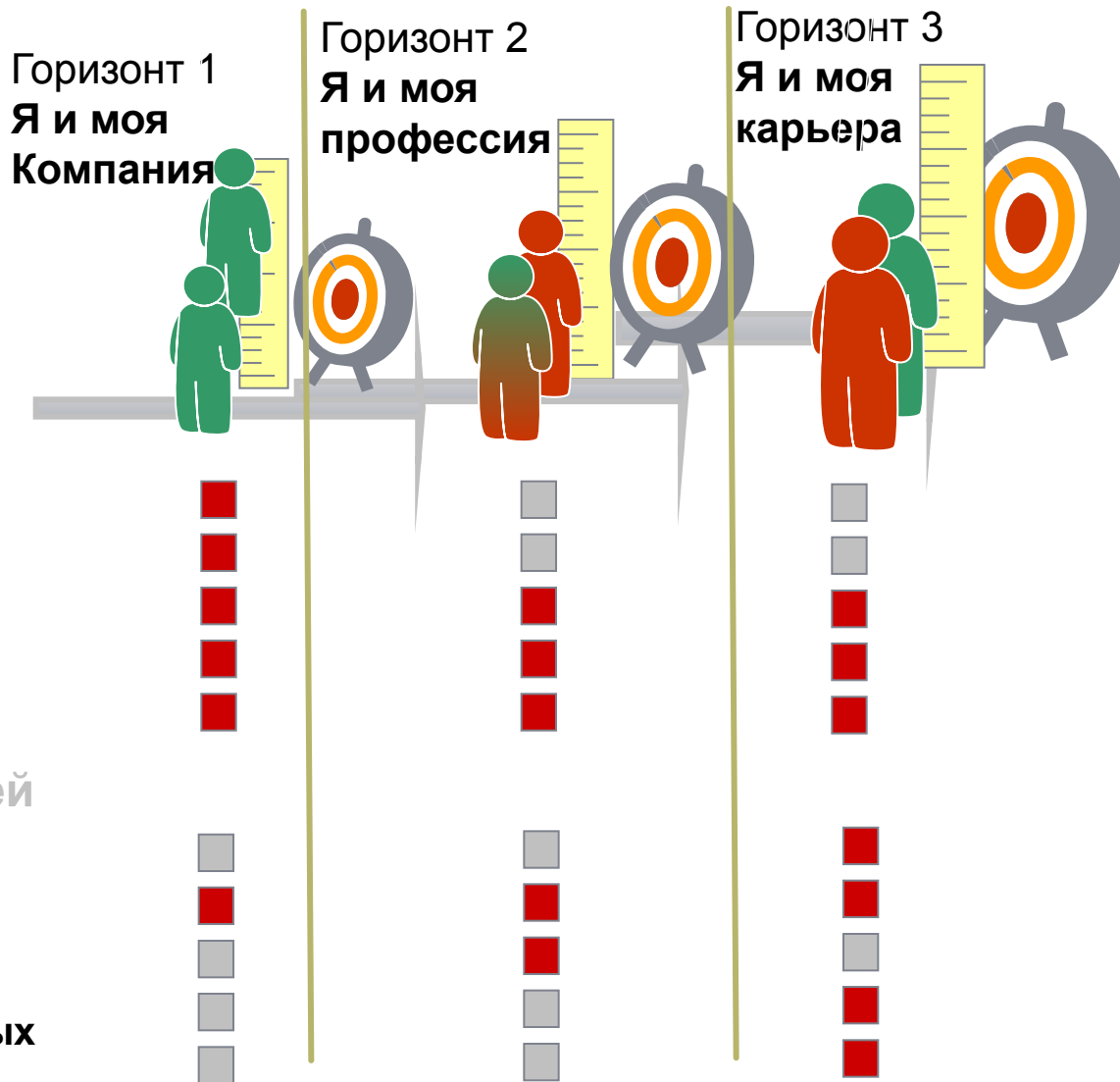
Duration: 3 years (3 Horizons)

Objectives	Horizon 1 My Company & I	Horizon 2 My profession & I	Horizon 3 My career & I
Adaptation in the Company			
Leadership competencies development			
Professional & technical competencies development			
Corporate engagement			
Development of innovative & technical potential			
Evaluation of development progress. Career planning			

Program features:

- Sets development standards
- Combines the role of development program and integration program for young specialists in the Company
- Represents an important instrument for career development of young specialists
- Facilitates active professional interaction of YS throughout the Company
- Is used to identify young specialists with high potential and help them set their career aspirations
- Includes a variety of development methods and tools

Содержание программы “Три Горизонта”



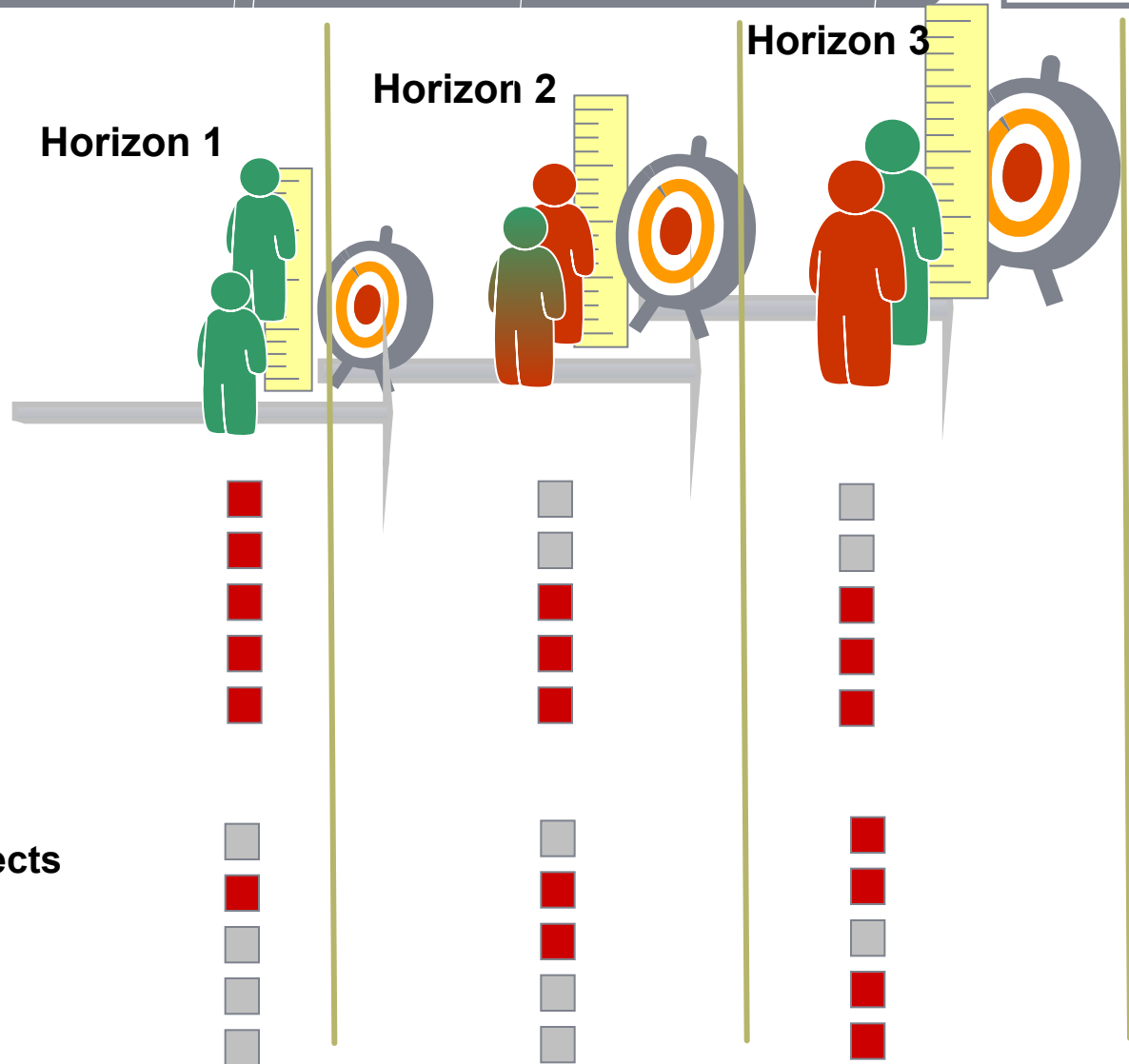
Развитие

- Посвящение в нефтяники
- Программа адаптации
- Тренинги
- Наставничество
- Обратная связь

Создание возможностей

- Инновационные проекты
- Практикумы
- Форум “Территория”
- Ротации
- Участие в Советах Молодых

“Three Horizons” content



Development

- Induction to young specialists
- Adaptation program
- Training
- Mentoring
- Feed-back

Creating opportunities

- Individual innovative projects
- Forum Territory
- Home assignments
- Rotations
- Young leaders' councils

08/19/20 23

23:07:43
PM

Dimensions for early identification of Talents



- Seeks opportunities to learn
- Acts with integrity
- Adapts to cultural difference
- Is committed to make a difference
- Seeks broad business knowledge
- Brings out best in people
- Is insightful: sees things from new angles
- Has the courage to take risk
- Seeks and uses feedback
- Learns from mistakes
- Is open to criticism

Source. M.McCall, High Flyers, Harvard Business School Press

08/19/20 24

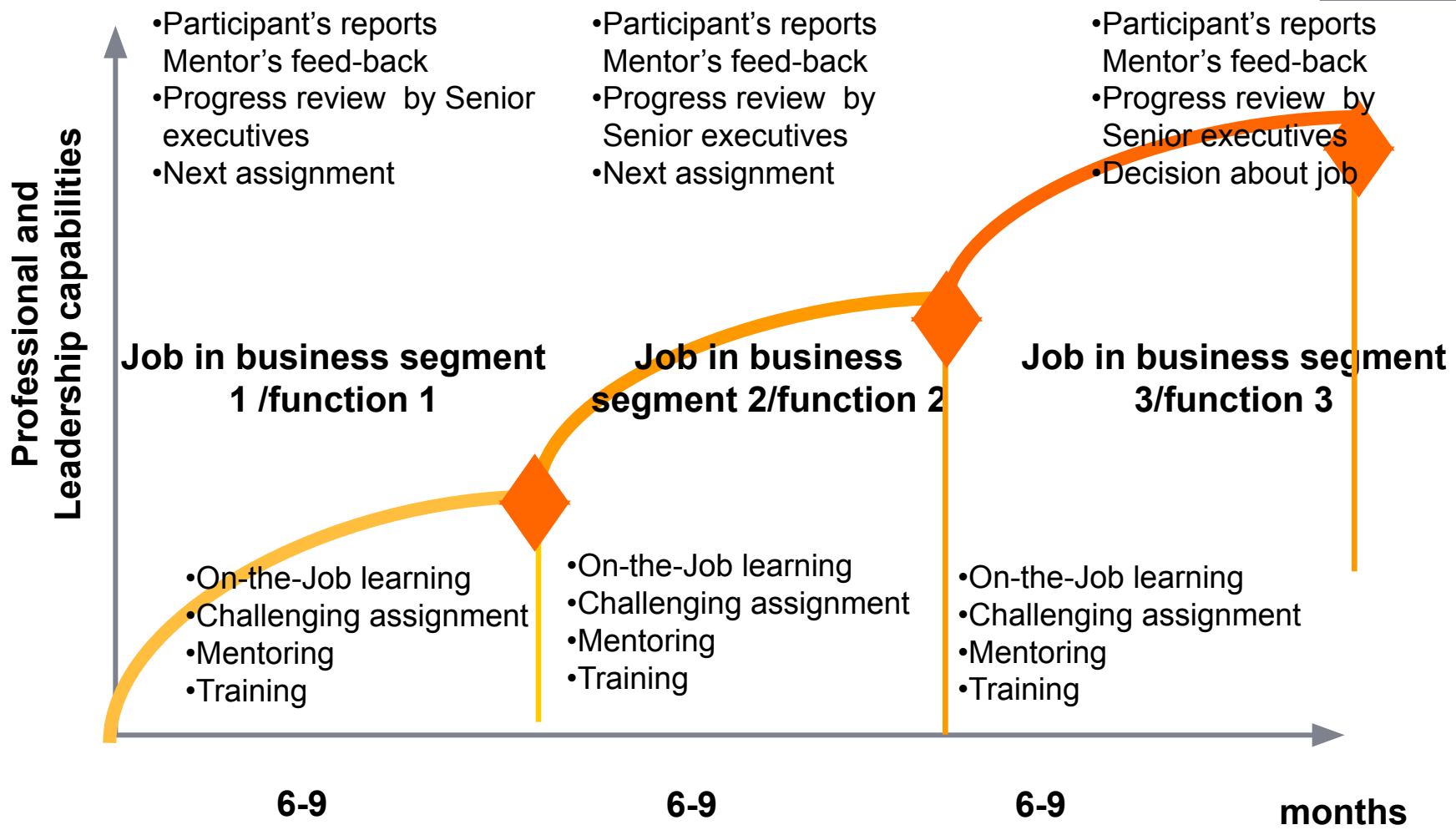
23.07.43
PM

Компетенции для выявления молодых талантов*)

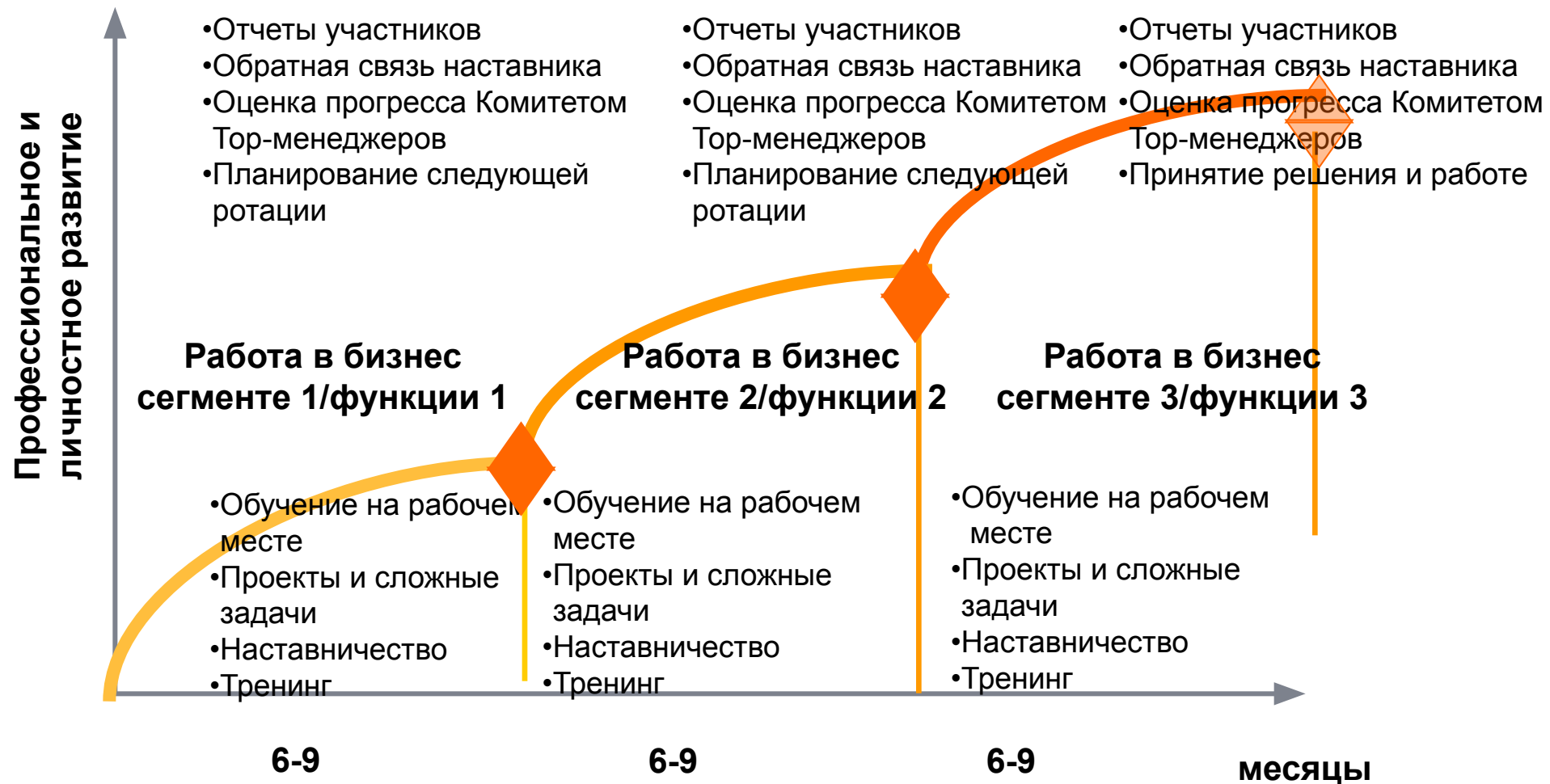


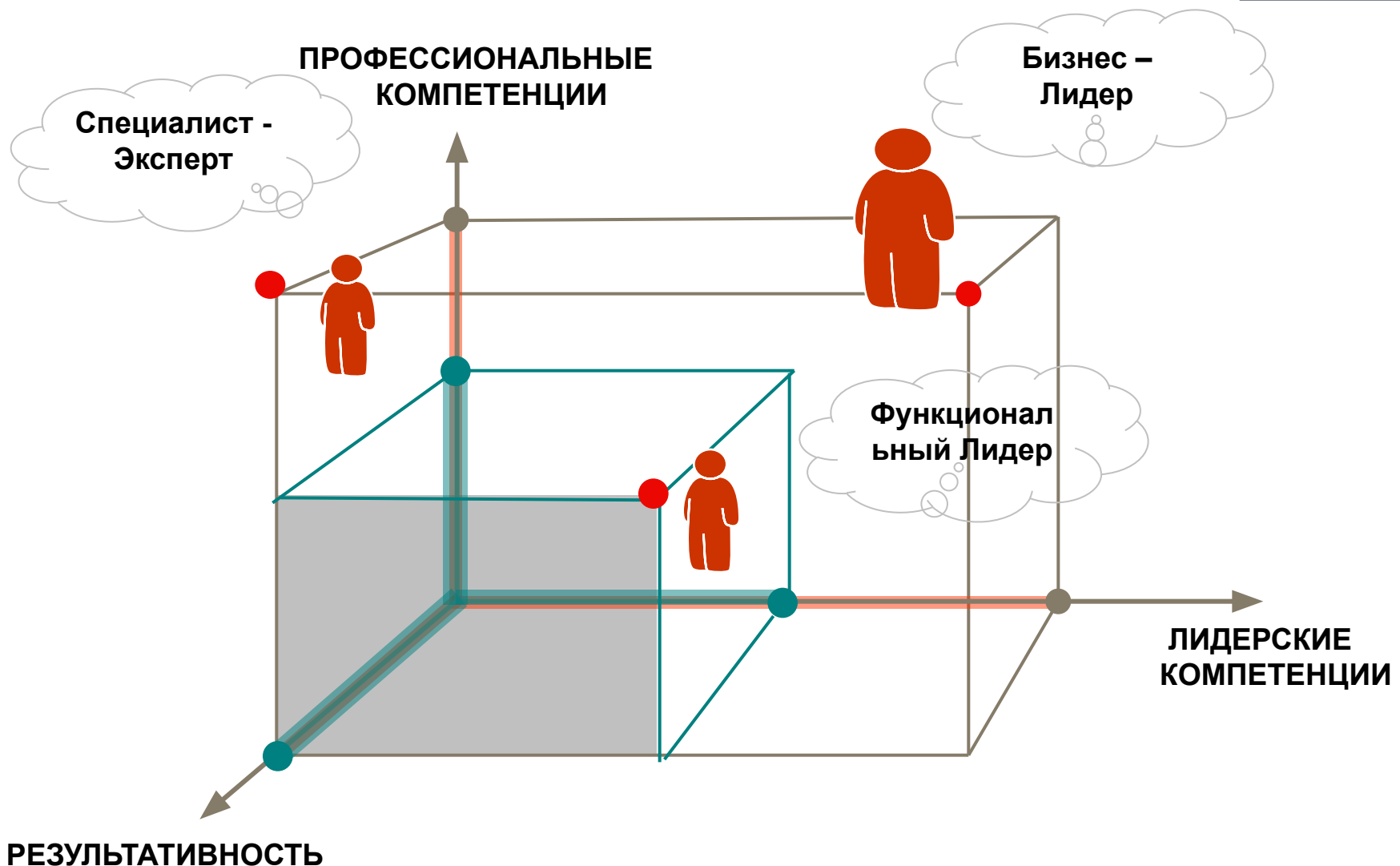
- Ищет возможности для развития
- Демонстрирует честность и этическое поведение
- Адаптируется к различиям в культурной среде
- Чувствует необходимость и готов принести в работу новое
- Стремится больше узнать о бизнесе
- Помогает людям показать свои сильные стороны
- Умеет нестандартно посмотреть на проблему
- Готов рисковать
- Стремится получить и использовать обратную связь
- Извлекает уроки из собственных ошибок
- Открыт к критике

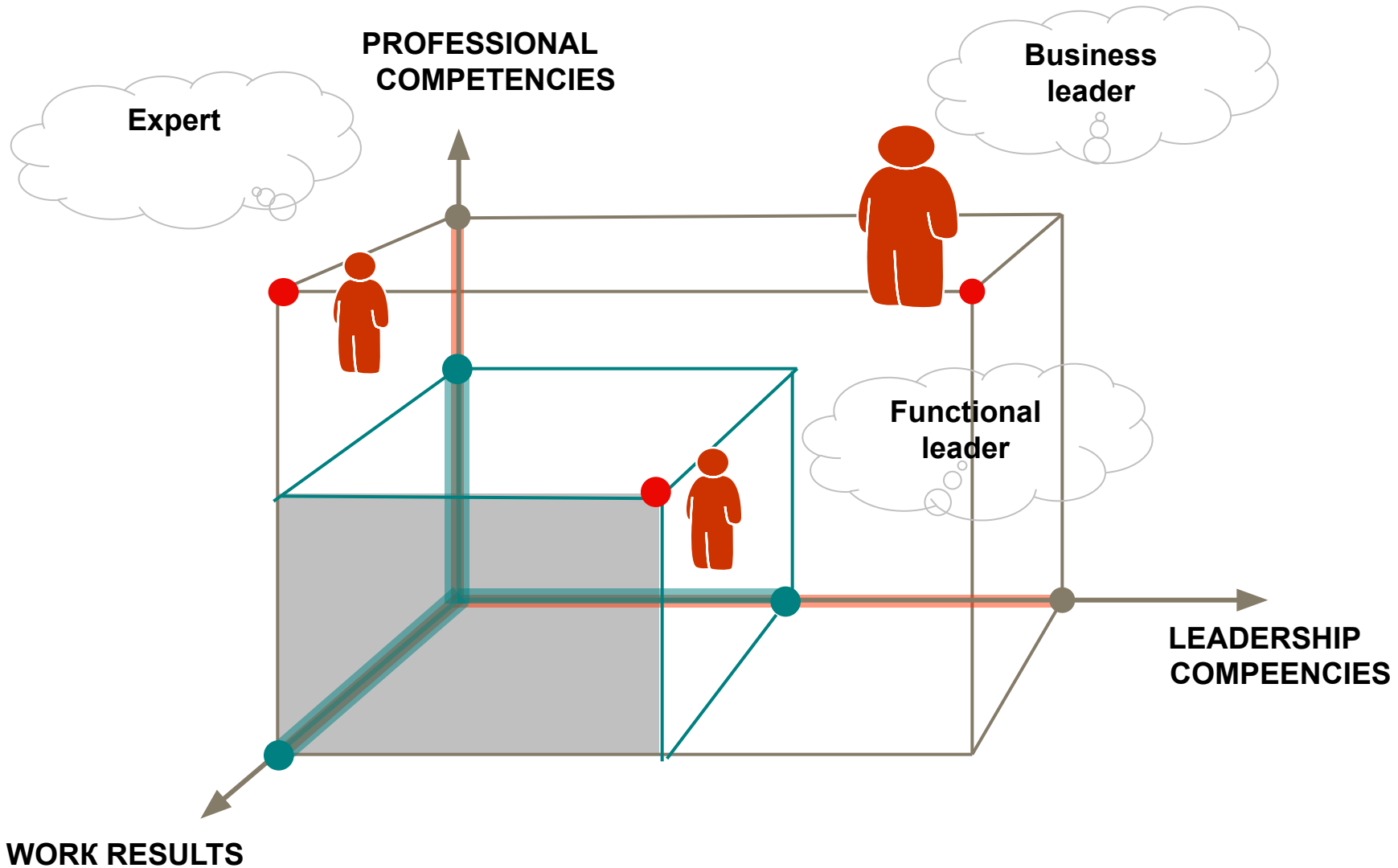
Fast Track for young talents



Ускоренная программа развития молодых талантов ТНК-ВР







THK-BP leadership evolution

THK-BP

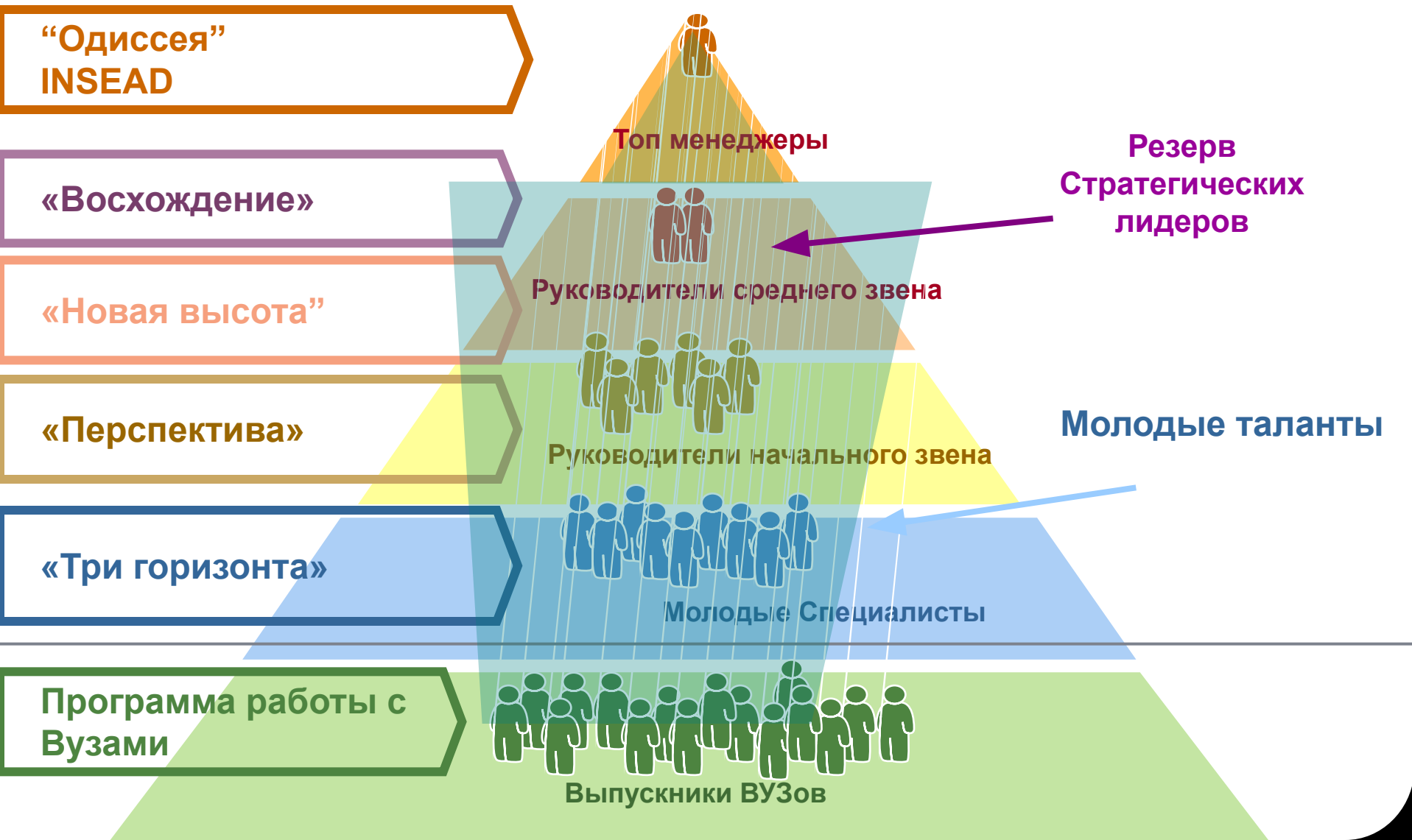


	Specialists	Front-line Managers	Mid-level Managers	Executives	
Business Qualities					
1	Analysis and decision making	Analysis and problem solving	Making sound judgments	Analytical business thinking	Strategic thinking
2	Work process management	Self-management	Work process organization	Performance management	Driving performance culture
Interaction					
3	Communication and engagement	Clear communication	Effective communication	Persuasive communication	Partnership building and persuasive communication
4	Team interaction	Teamwork	Team leadership	Leadership in a multifunctional team	Corporate team leadership
Leadership Qualities					
5	Management of change	Initiative and openness	Implementing change	Change leadership	Championing strategic change
6	Developing self and others	Ability and motivation to learn	Self-development/mentoring	Self-development/ attracting and developing talents	Developing organizational capabilities
Personal Qualities					
7	Drive for results	Drive for results			
8	Integrity and ethical behavior	Integrity and ethical behavior			

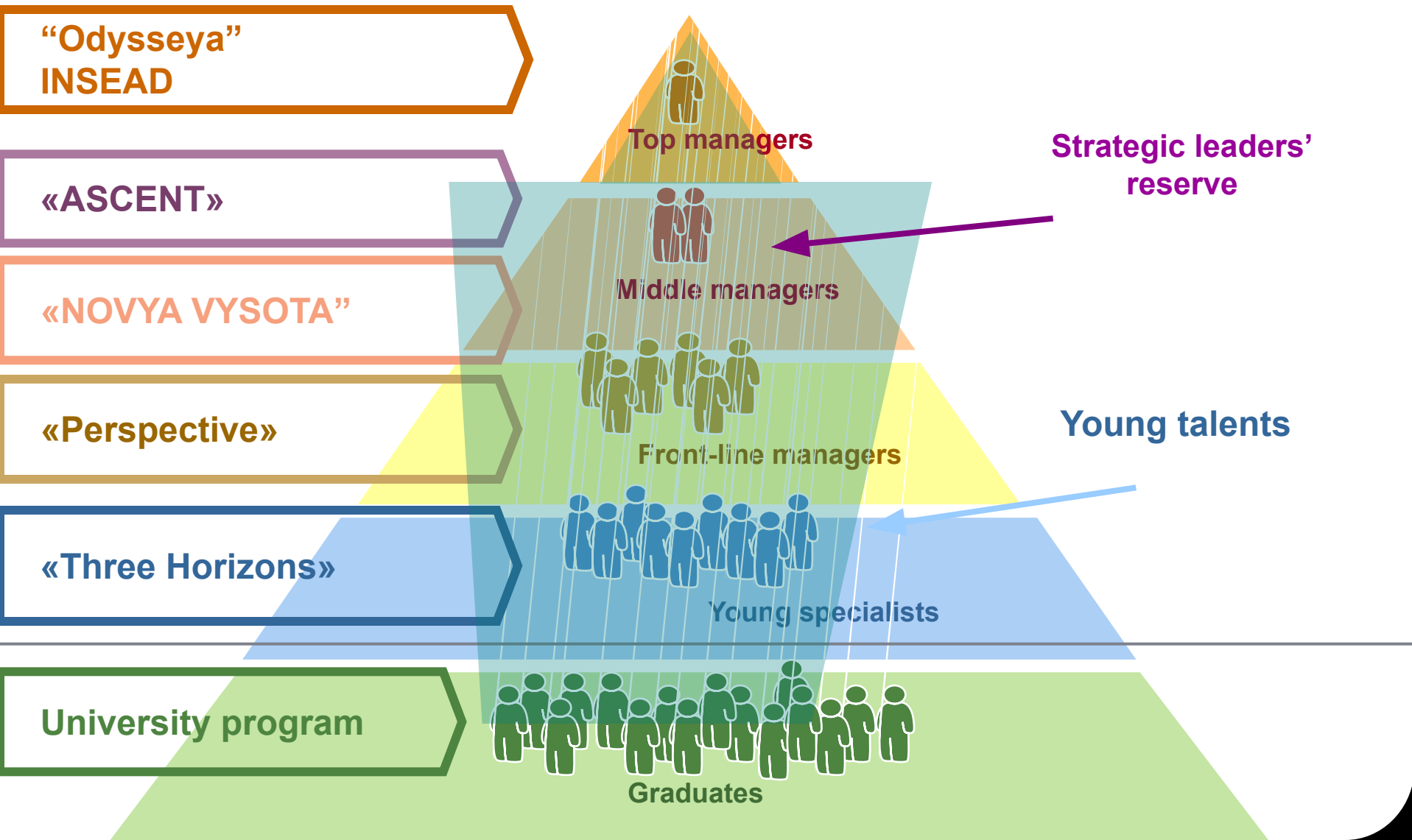


	Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена	
Деловые качества					
1	Анализ ситуации и принятие решений	Анализ и решение проблем	Принятие взвешенных решений	Перспективное экономическое мышление	Стратегическое мышление
2	Управление рабочим процессом	Самоорганизация	Организация рабочего процесса	Управление эффективностью	Создание культуры эффективности
Взаимодействие					
3	Коммуникация и вовлечение других	Четкость в коммуникации	Эффективная коммуникация	Убеждающая коммуникация	Построение партнерских отношений и убеждающая коммуникация
4	Командное взаимодействие	Работа в команде	Командное лидерство	Лидерство в многофункциональной команде	Корпоративное командное лидерство
Лидерские качества					
5	Управление изменениями	Инициатива и открытость	Внедрение изменений	Лидерство в изменениях	Лидерство в стратегических изменениях
6	Развитие себя и других	Мотивация и способность к развитию	Саморазвитие/наставничество	Саморазвитие/привлечение и развитие талантов	Развитие организационного потенциала
Личные качества					
7	Ориентация на результат	Ориентация на результат			
8	Честность и этическое поведение	Честность и этическое поведение			

Эволюция выявления и развития талантов в ТНК-ВР



Talent identification and evolution in TNK-BP



08/19/20 33

23 07:43

PM

Main challenges



- Rotations management
- Management of Talents' expectation
- Talent pool exit management (“moral “)
- Are managers' ready to manage talent?
- Are managers ready to “let” talents go?
- Manager's fear before talents (their possible succession)

08/19/20 34

23 07:43

PM

Основные challenges



- Управление ротациями для fast track
- Ожиданиями талантов трудно управлять
- Выход из пула талантов – моральная травма
- Готовы ли менеджеры управлять талантами (нестандартные люди)
- Готовность менеджера “отпускать” таланты
- Страх менеджера перед талантами (он меня подсидит)