

# 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

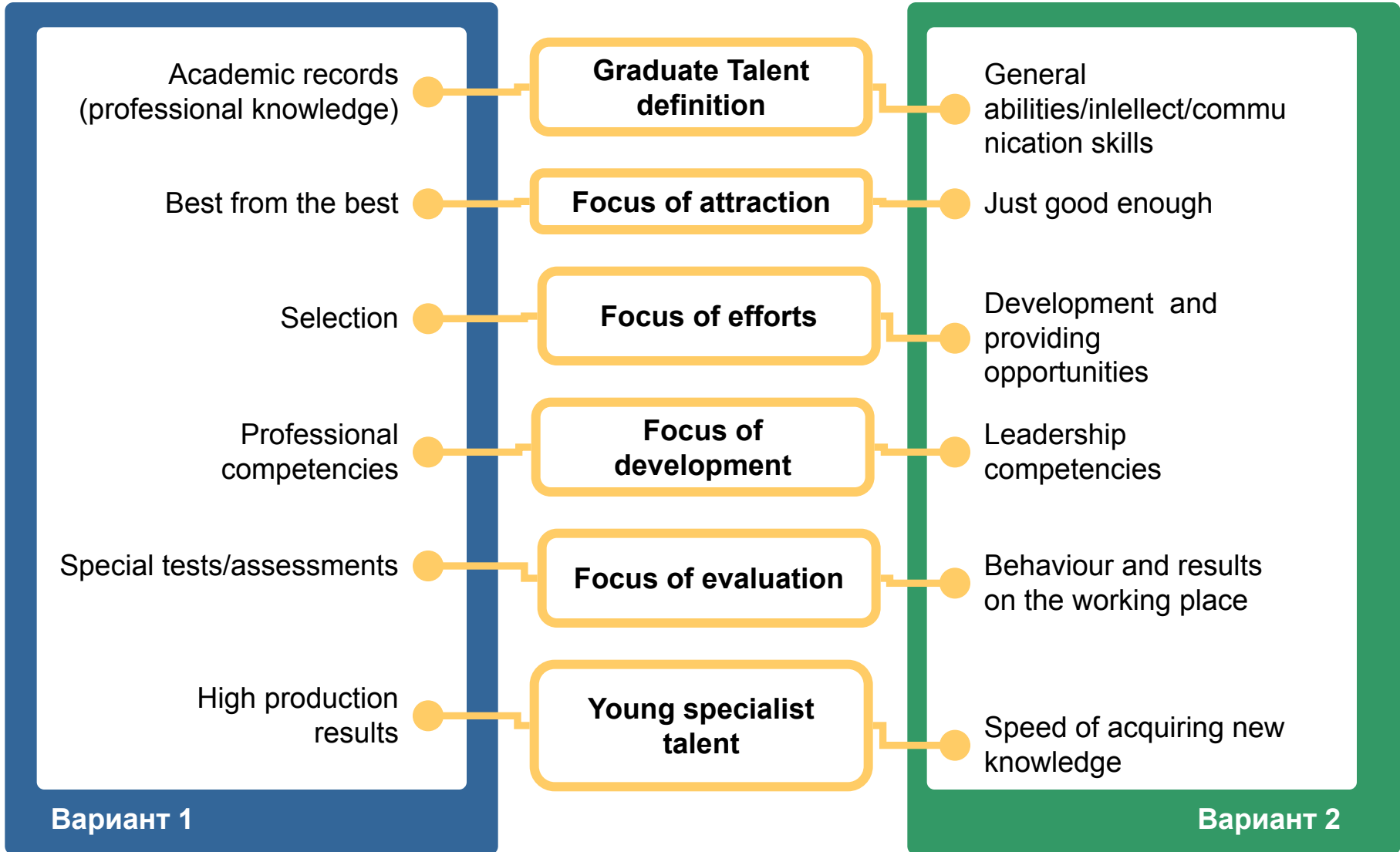
Поведение и  
результат на  
рабочем месте

Скорость освоения  
нового

Вариант 1

Вариант 2

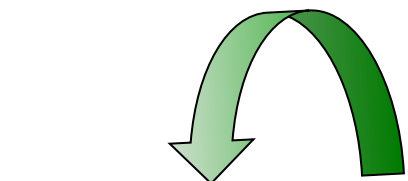
# Main dilemmas



# Молодые таланты. Наша концепция



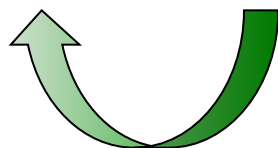
1. Работа с Вузами и студентами



СТУДЕНТЫ



КАНДИДАТЫ



2. Ценностное предложение

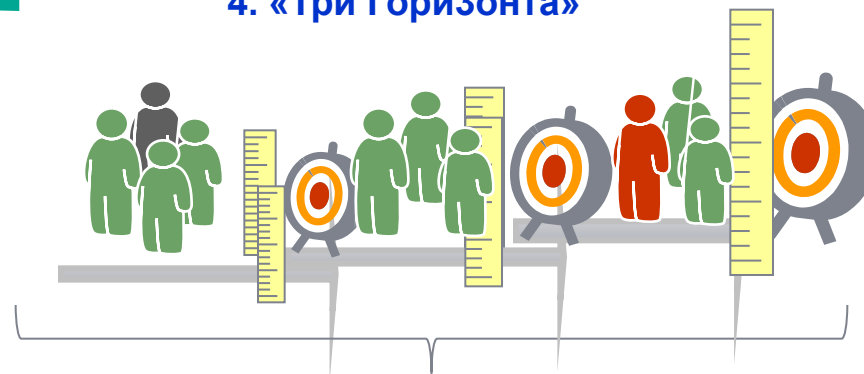
3. Отбор



5. «Fast Track»

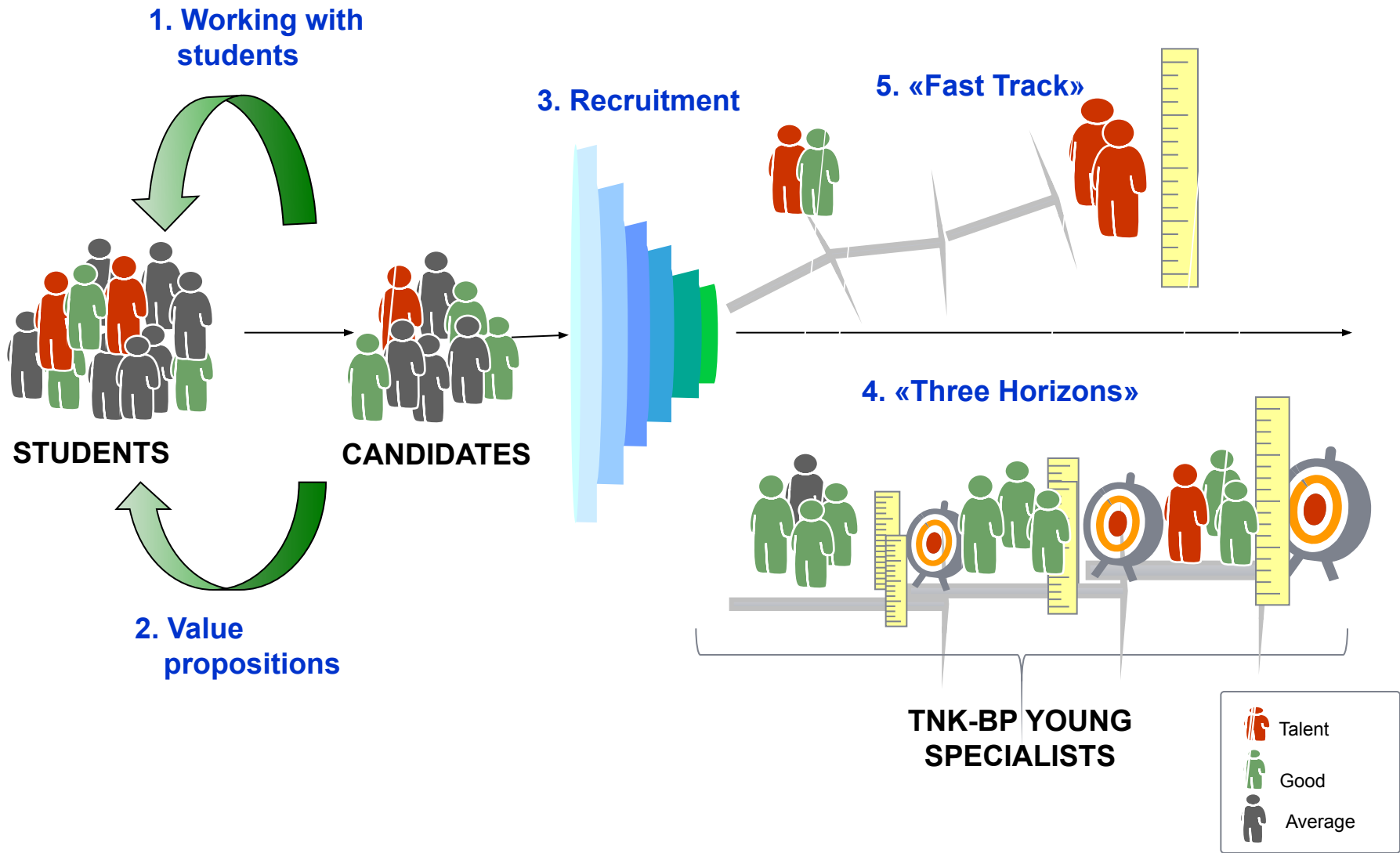


4. «Три Горизонта»



МОЛОДЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ  
ТНК-ВР

	Talent
	Good
	Average

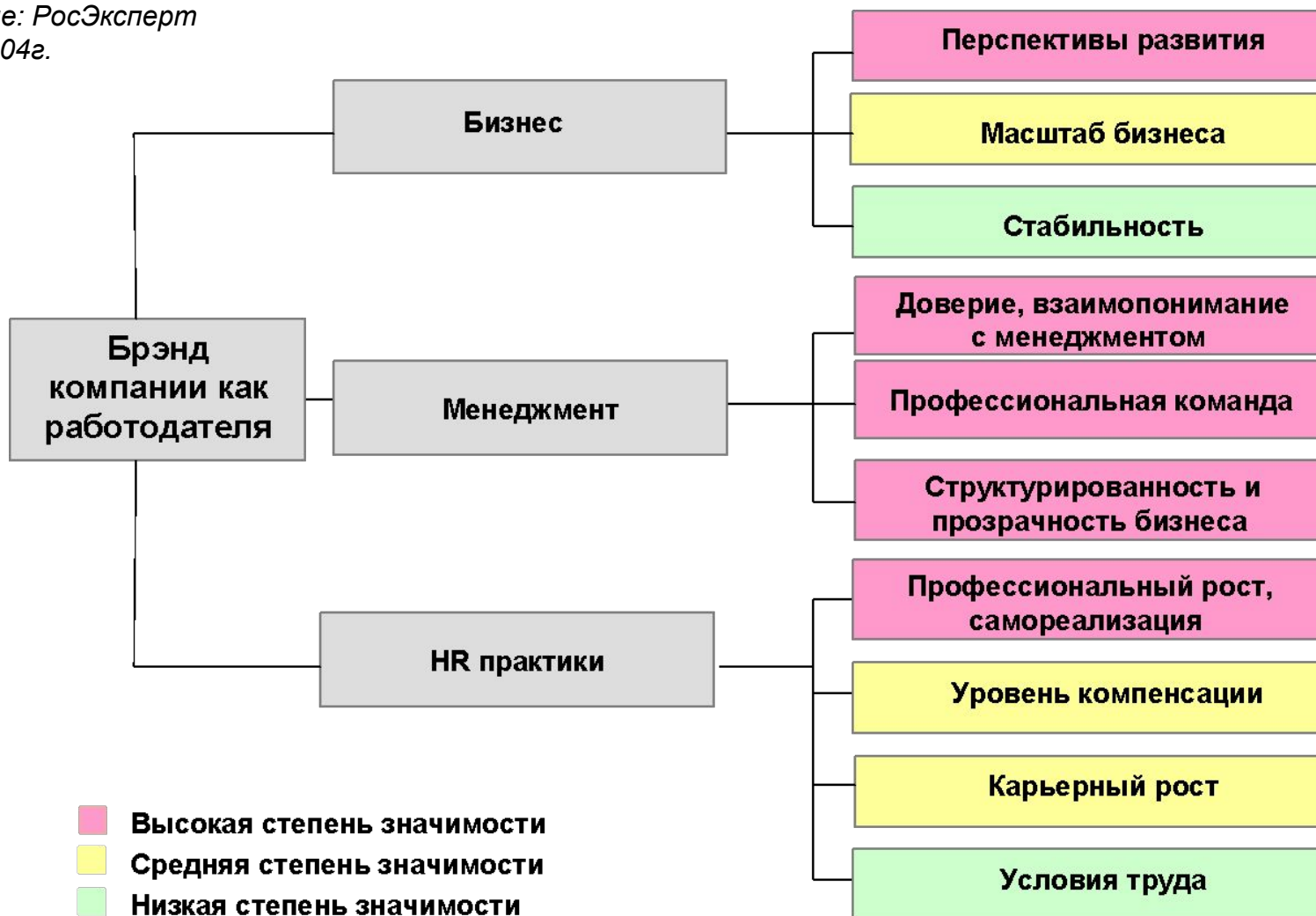




# Атрибуты бренда работодателя, значимые для талантов\*



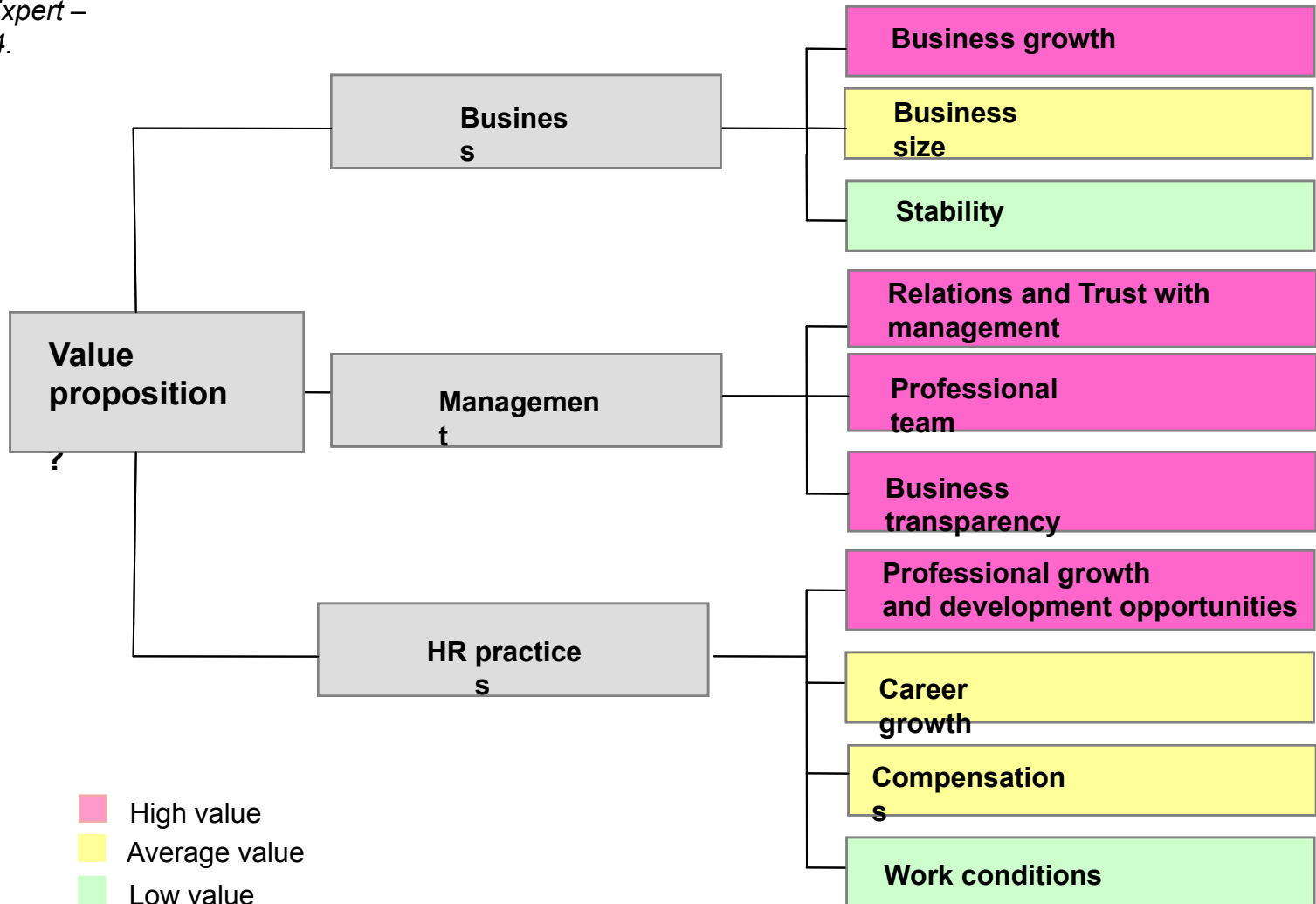
\*Исследование: РосЭксперт  
– ЭКОПСИ 2004г.



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



## 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.

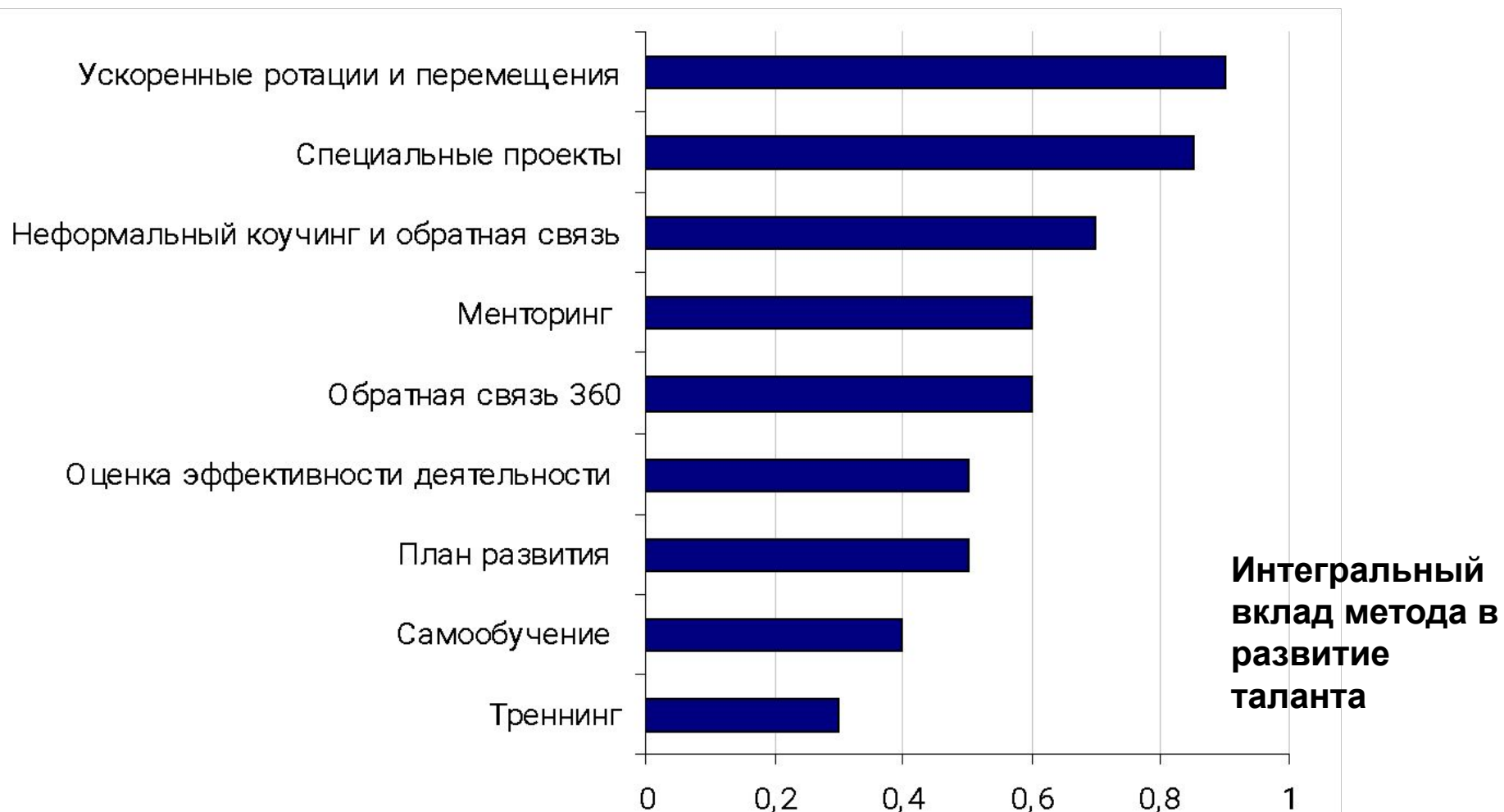
08/19/20 13

23 07:43

# Подходы к развитию талантов\*



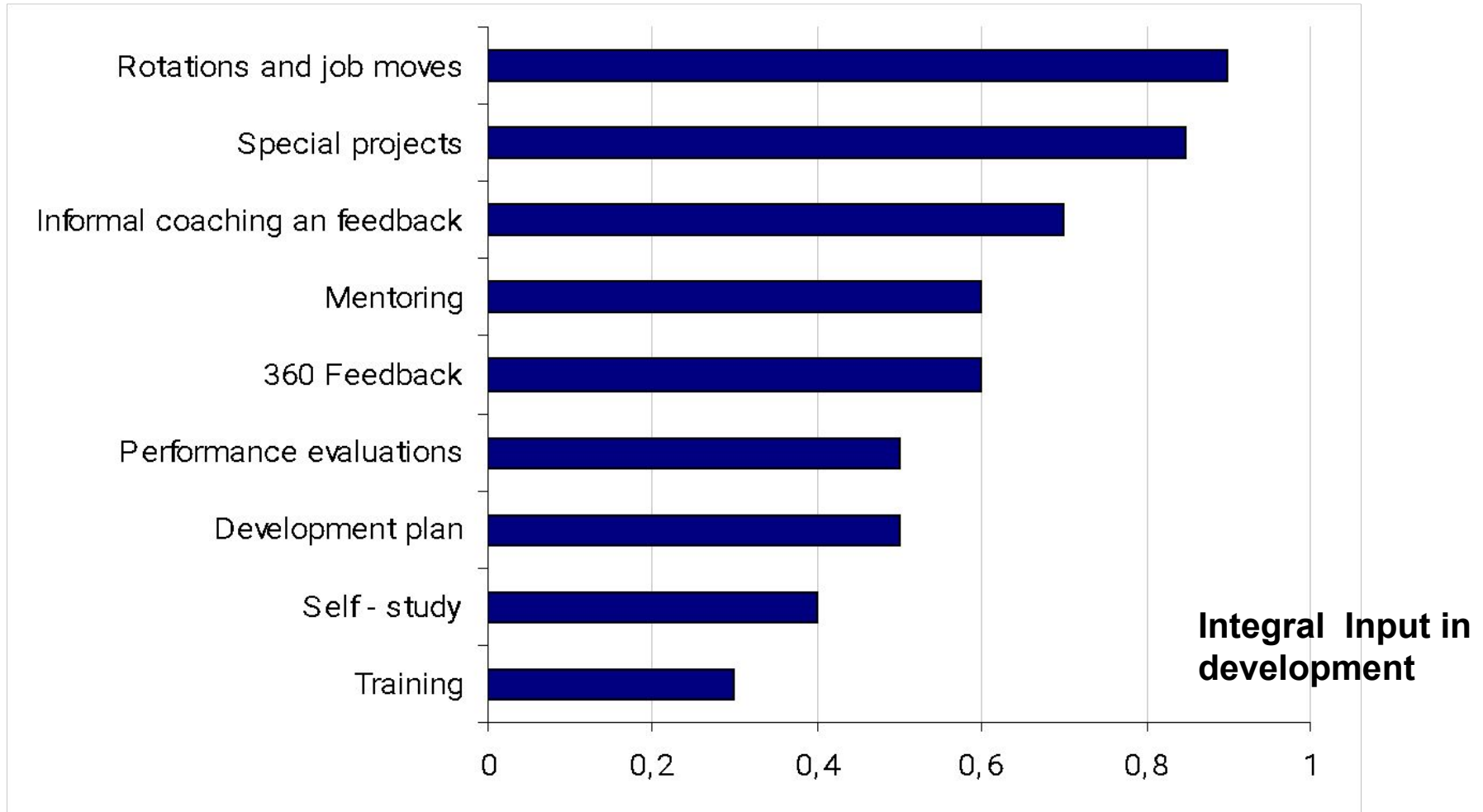
\*На основе исследования McKinsey



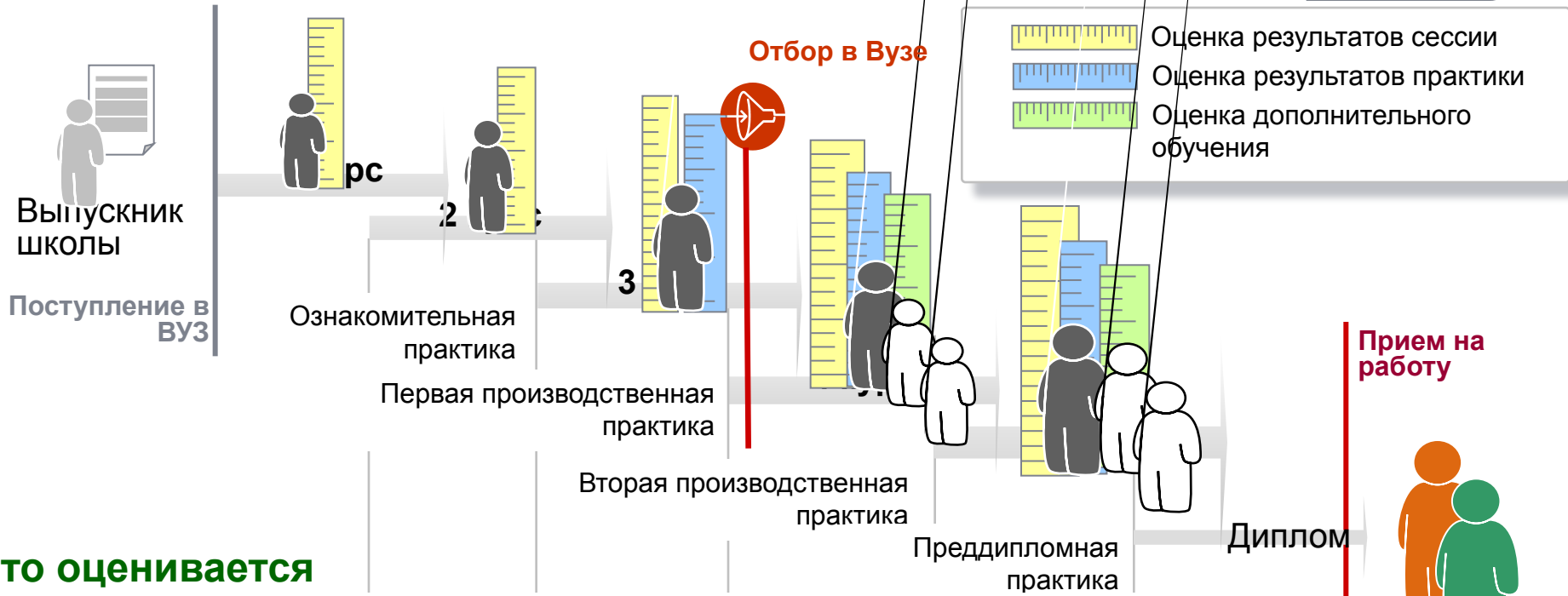
# PM Approach towards talent development\*



*\*Based on McKinsey survey*



# Цепочка привлечения лучших выпускников



## Что оценивается

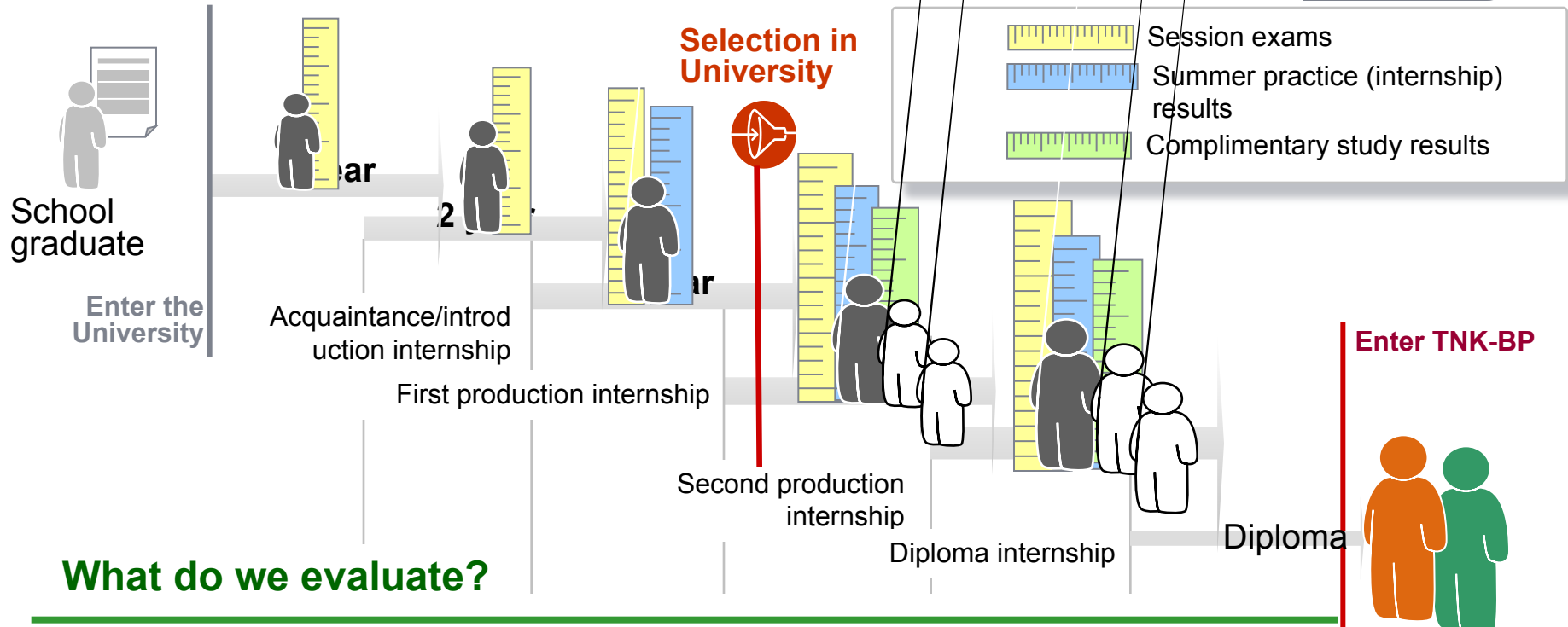
- Успеваемость по обязательному обучению
- Успеваемость по дополнительному обучению
- Базовые компетенции\*

<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"/>

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



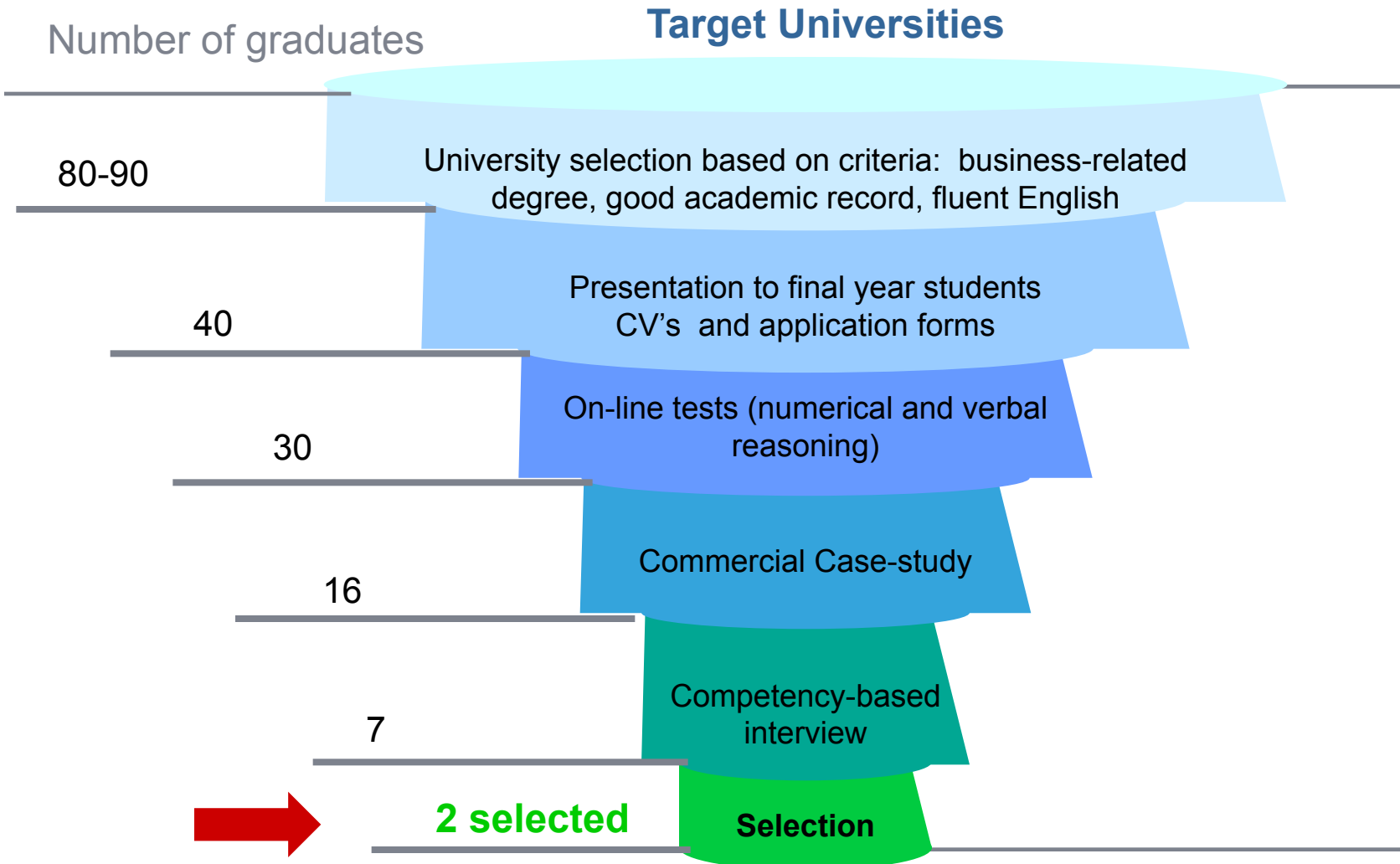
# Инструменты отбора талантов



Кол-во выпускников



# Talent selection process and tools



# 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



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

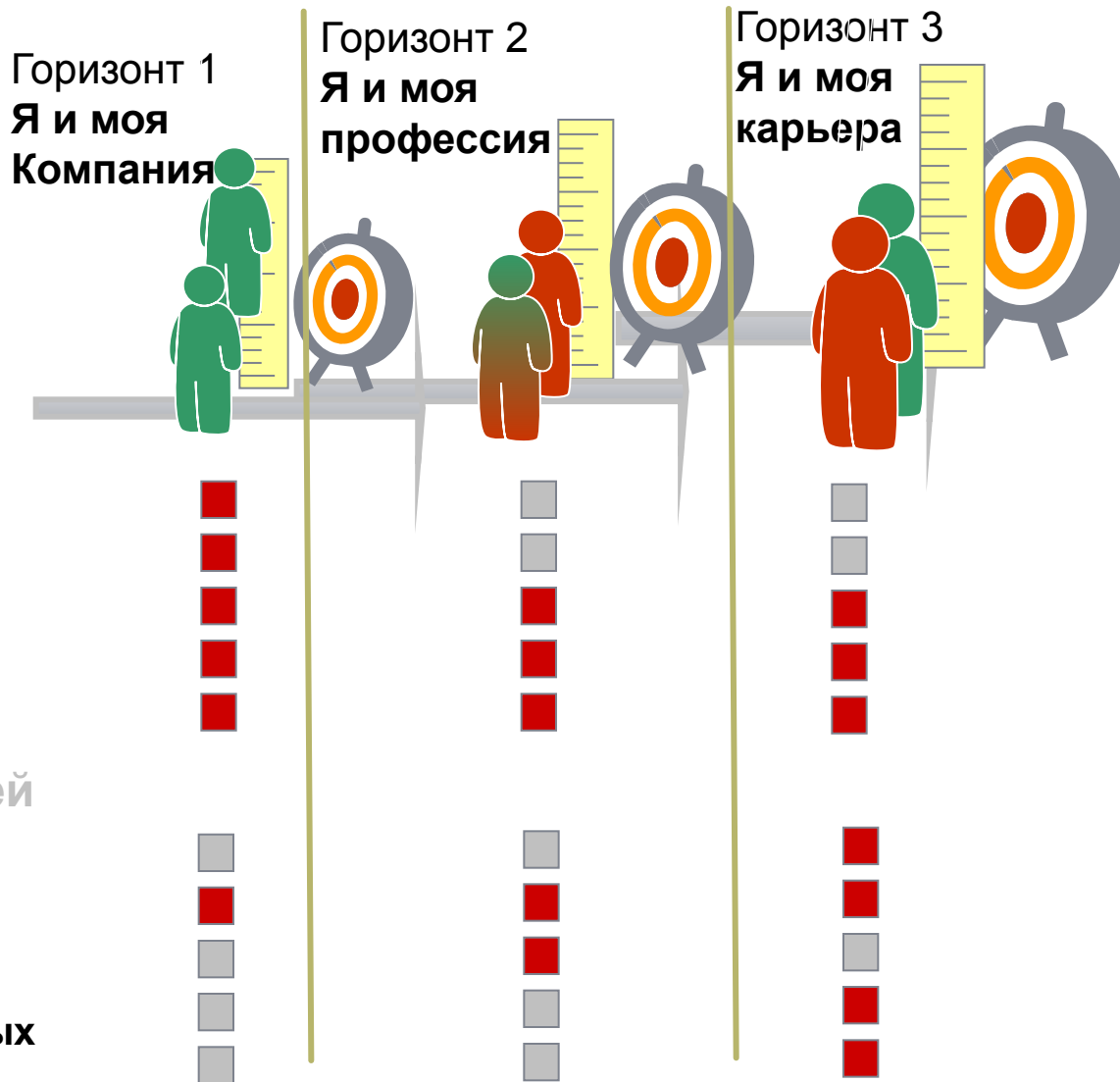
**Duration:** 3 years (3 Horizons)

<b>Objectives</b>	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”



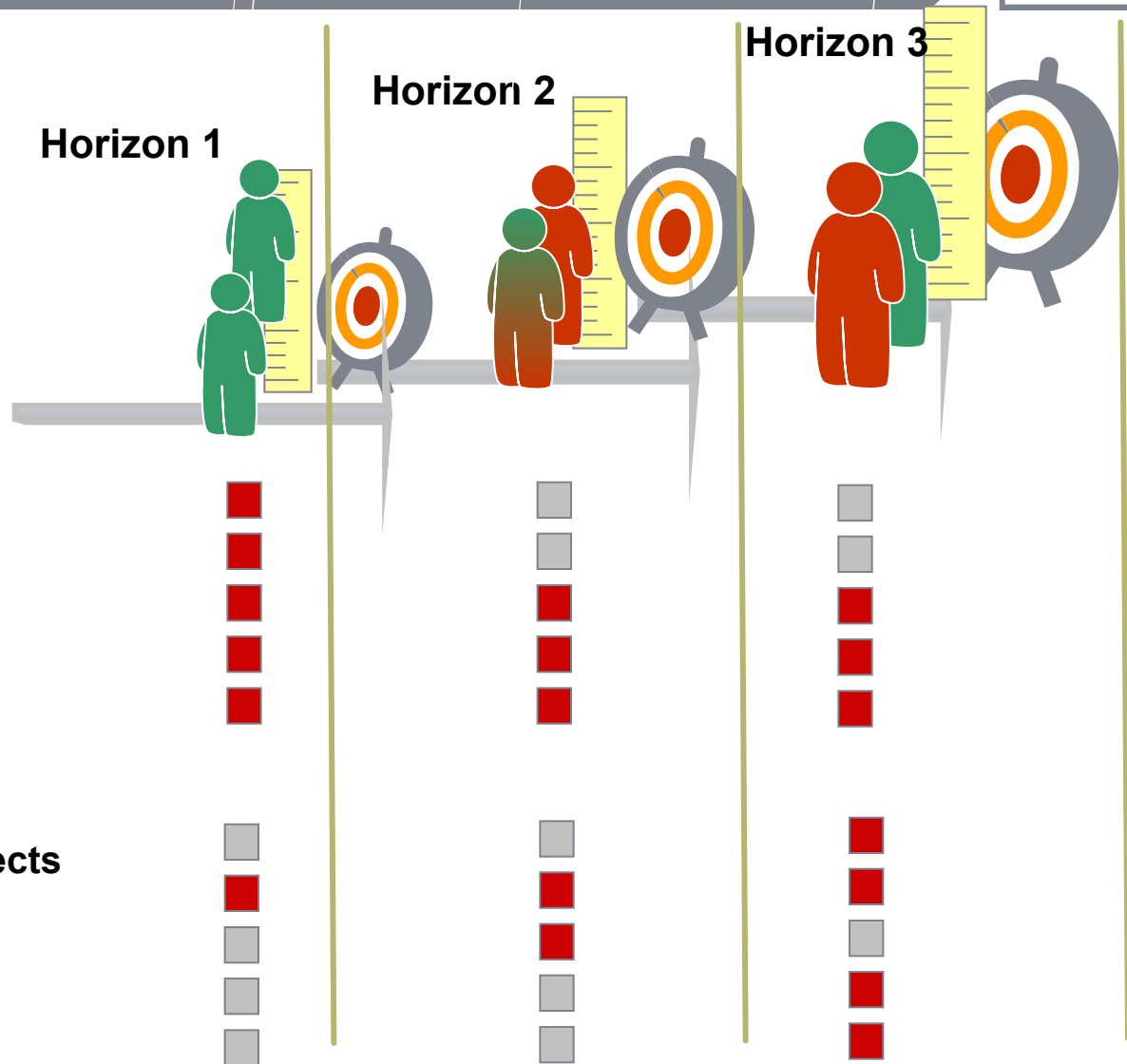
## Развитие

- 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\*)

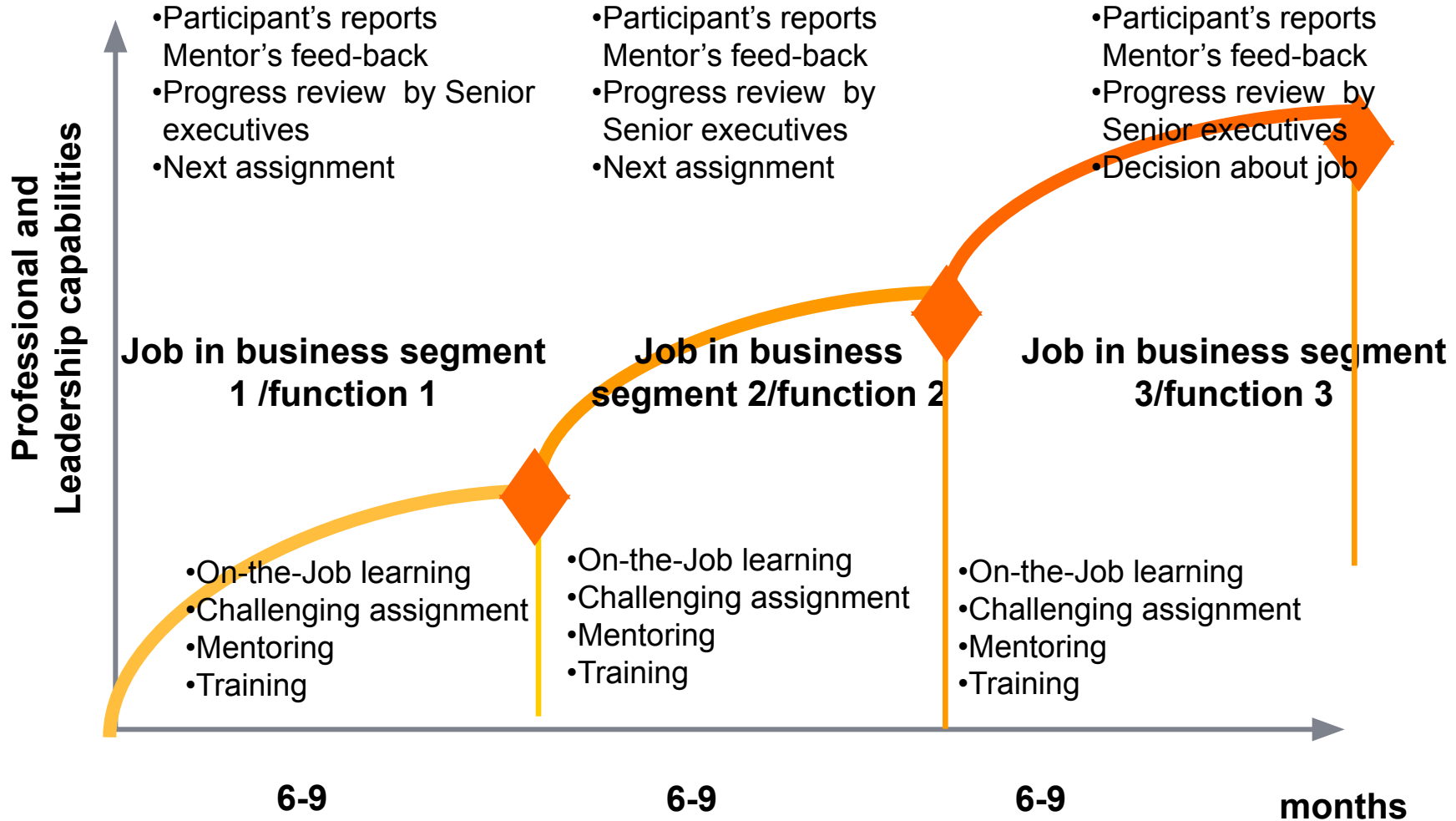


- Ищет возможности для развития
- Демонстрирует честность и этическое поведение
- Адаптируется к различиям в культурной среде
- Чувствует необходимость и готов принести в работу новое
- Стремится больше узнать о бизнесе
- Помогает людям показать свои сильные стороны
- Умеет нестандартно посмотреть на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

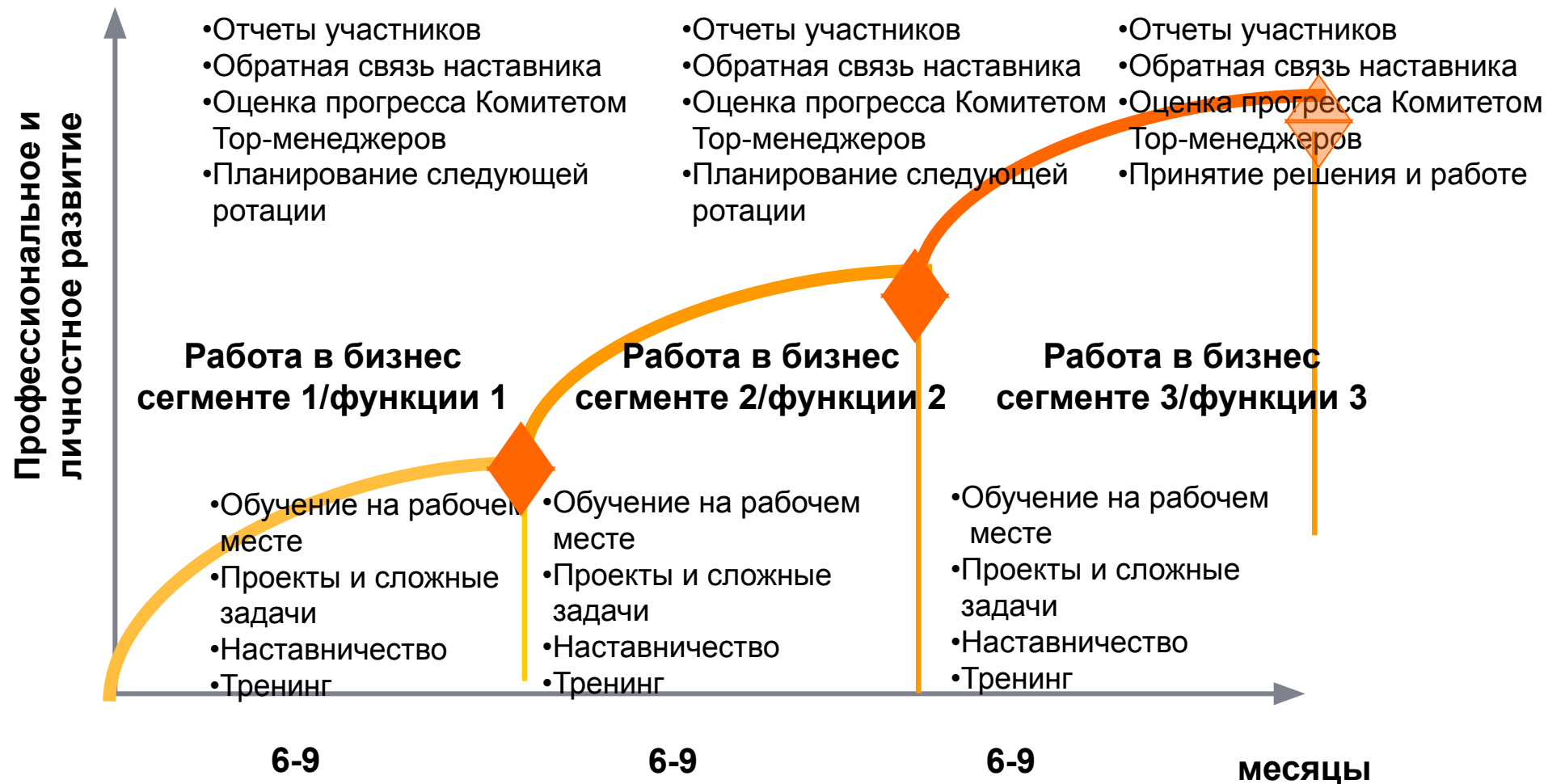
Источник. М. McCall, High Flyers, Гарвард Бизнес Пресс

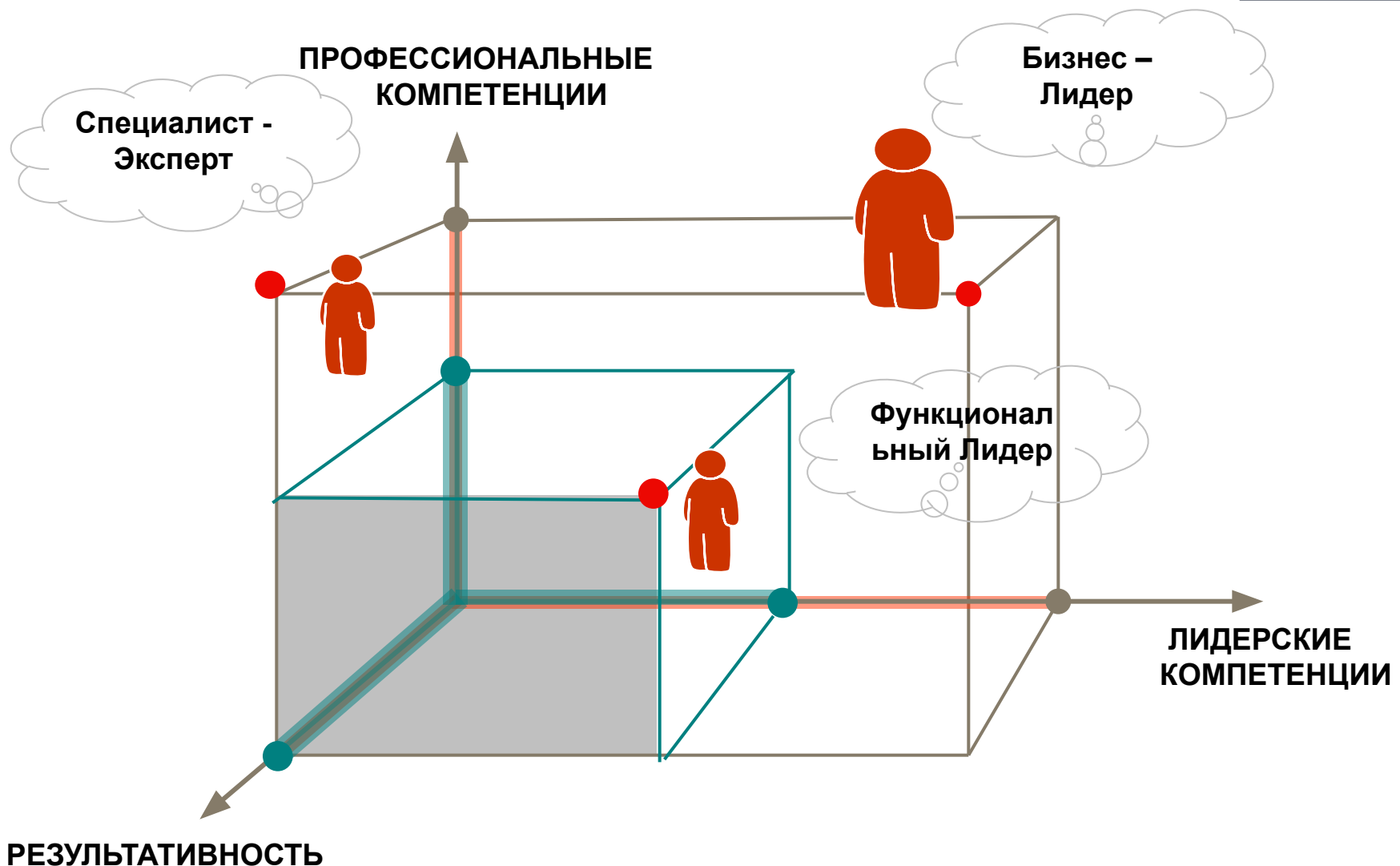


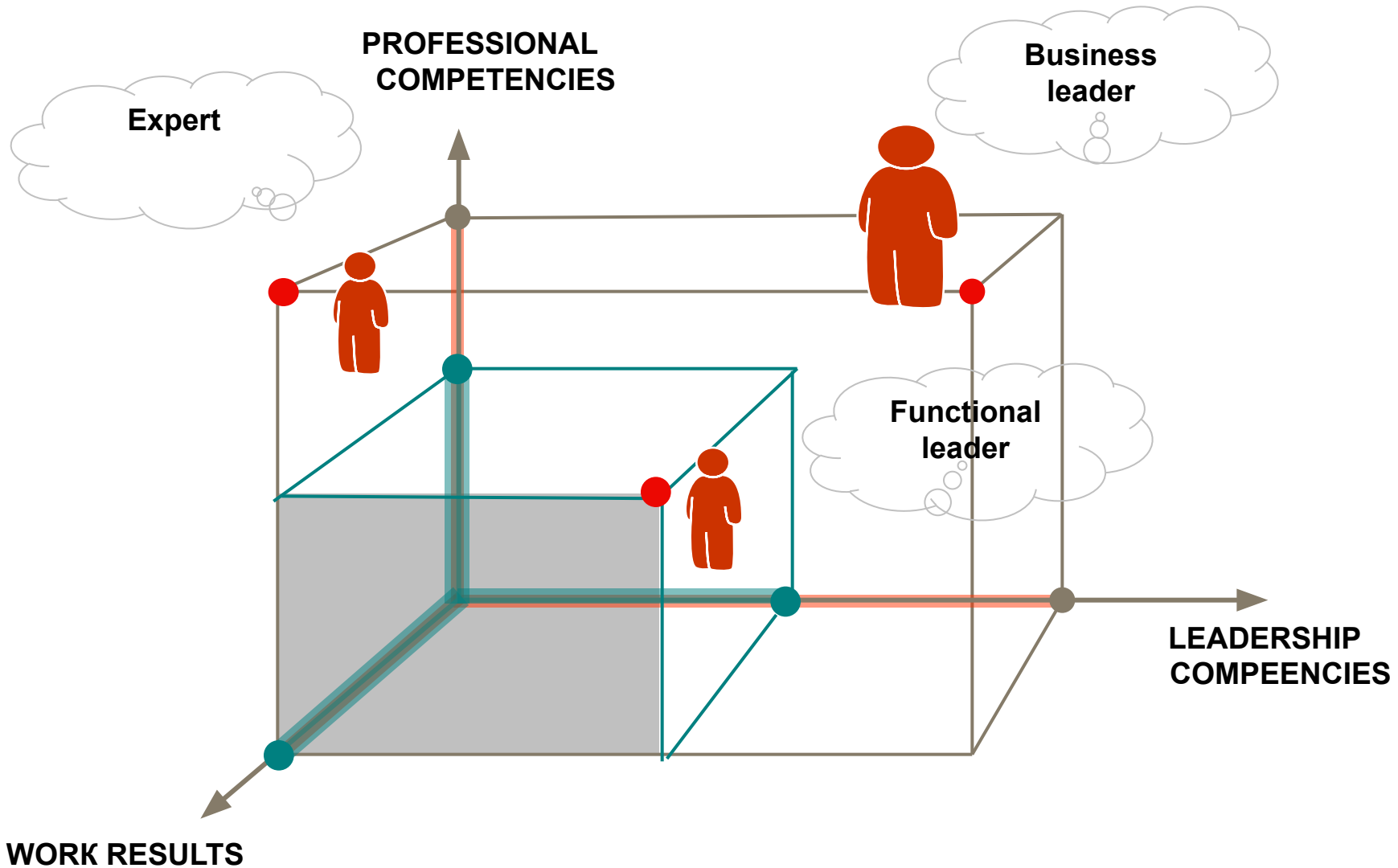
# Fast Track for young talents



# Ускоренная программа развития молодых талантов ТНК-ВР







## THK-BP leadership evolution

THK-BP

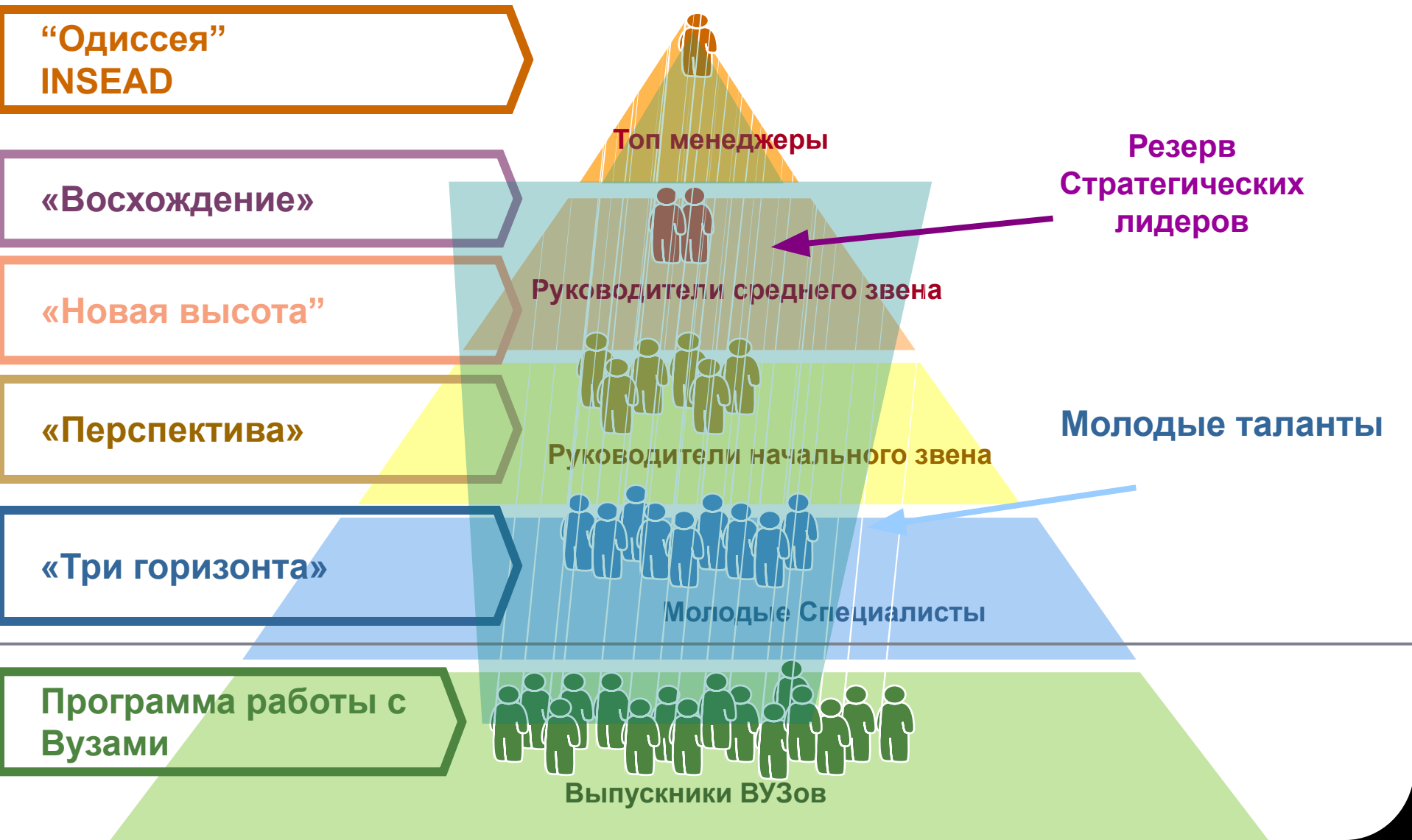


	Specialists	Front-line Managers	Mid-level Managers	Executives	
<b>Business Qualities</b>					
1	<b>Analysis and decision making</b>	Analysis and problem solving	Making sound judgments	Analytical business thinking	Strategic thinking
2	<b>Work process management</b>	Self-management	Work process organization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

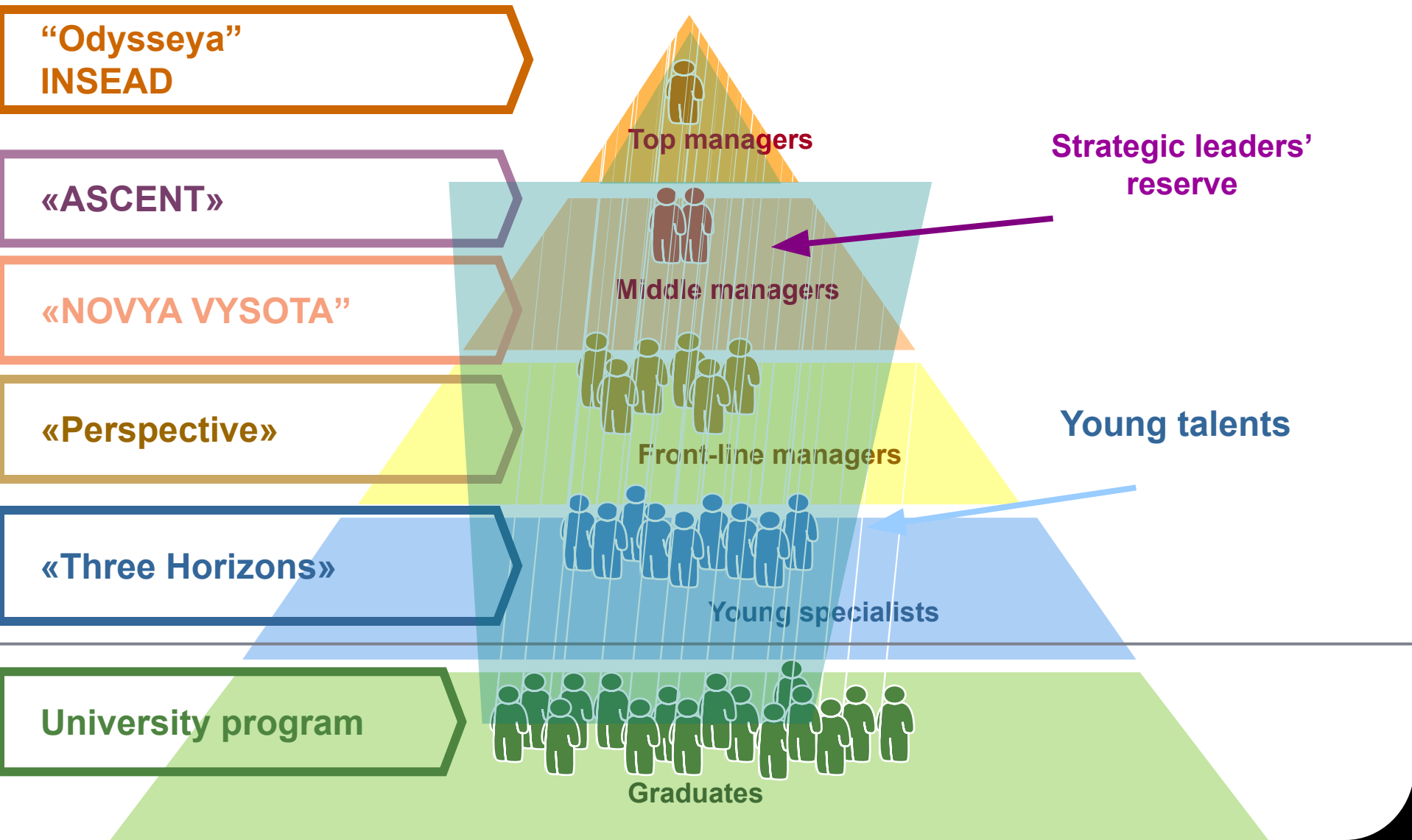


	Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена	
<b>Деловые качества</b>					
1	Анализ ситуации и принятие решений	Анализ и решение проблем	Принятие взвешенных решений	Перспективное экономическое мышление	Стратегическое мышление
2	Управление рабочим процессом	Самоорганизация	Организация рабочего процесса	Управление эффективностью	Создание культуры эффективности
<b>Взаимодействие</b>					
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
<b>Лидерские качества</b>					
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
<b>Личные качества</b>					
7	Ориентация на результат	Ориентация на результат			
8	Честность и этичное поведение	Честность и этичное 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)

# 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)