

# 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)

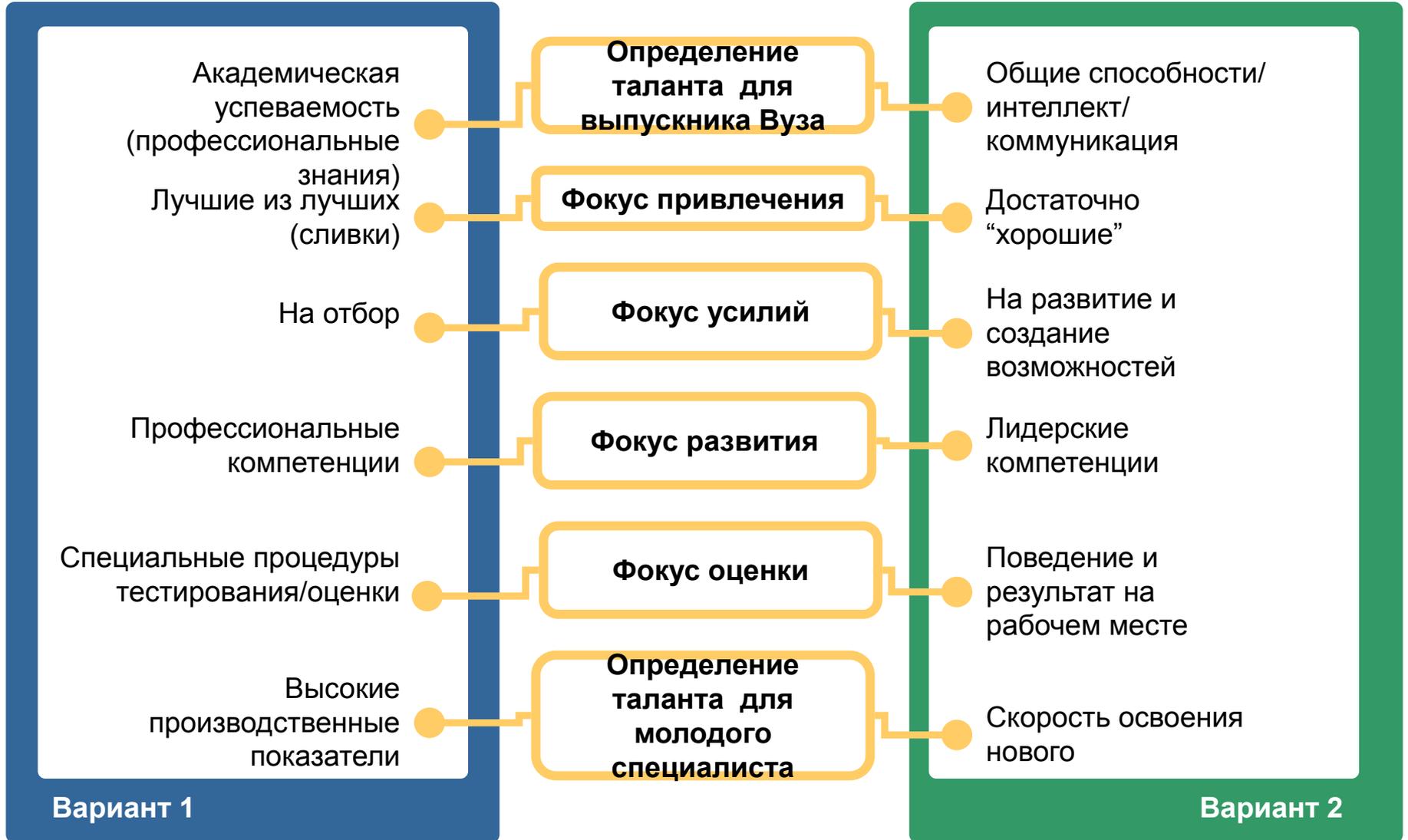
## Oil and gas company specifics



- 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



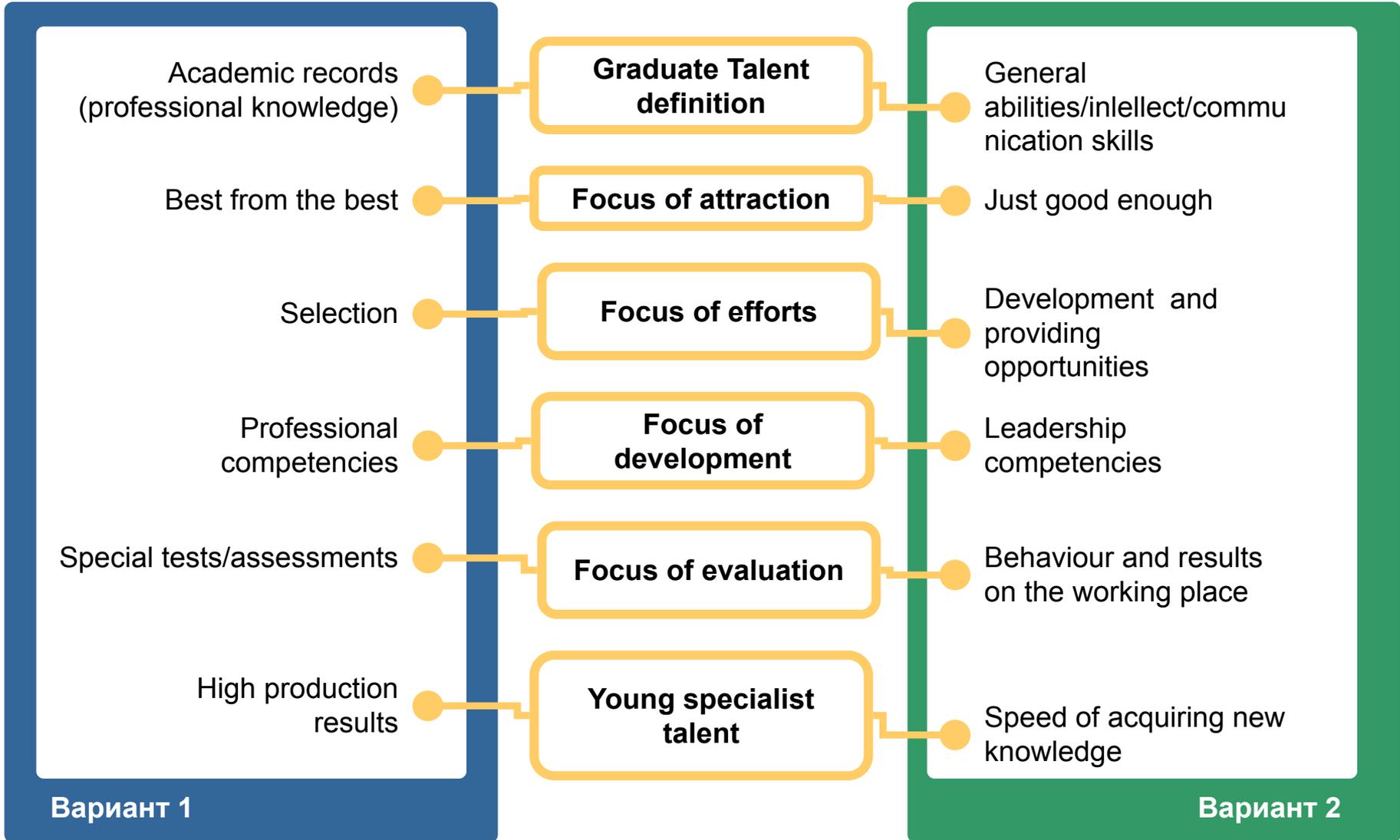
# ОСНОВНЫЕ ДИЛЕММЫ



Вариант 1

Вариант 2

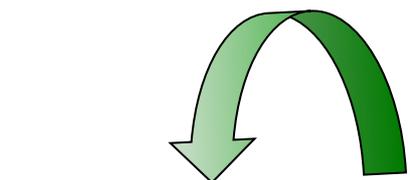
# Main dilemmas



# Молодые таланты. Наша концепция



1. Работа с Вузами и студентами



СТУДЕНТЫ



КАНДИДАТЫ

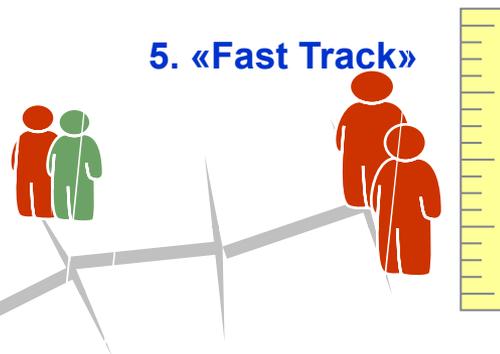
2. Ценностное предложение



3. Отбор



5. «Fast Track»

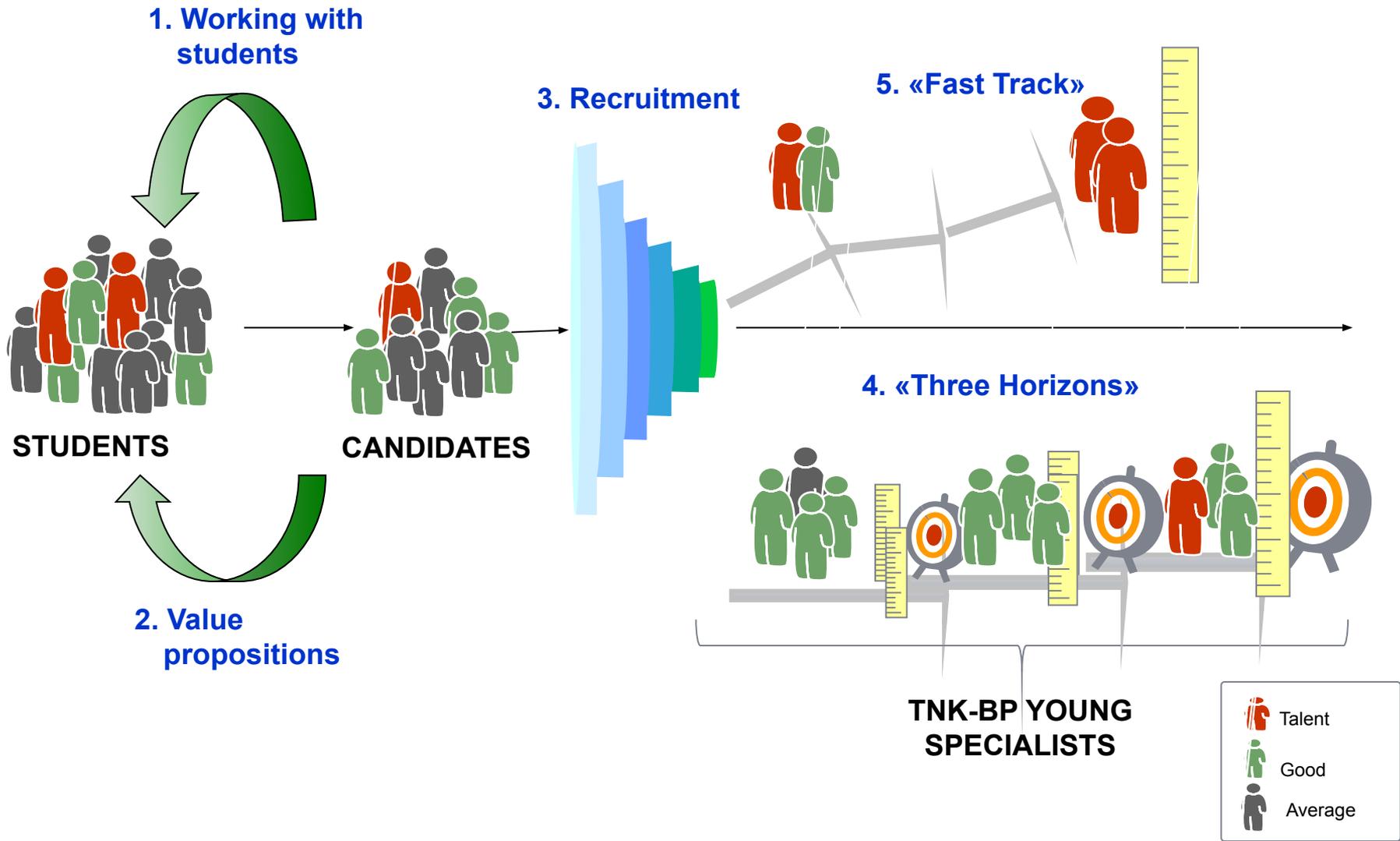


4. «Три Горизонта»



МОЛОДЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ  
ТНК-ВР

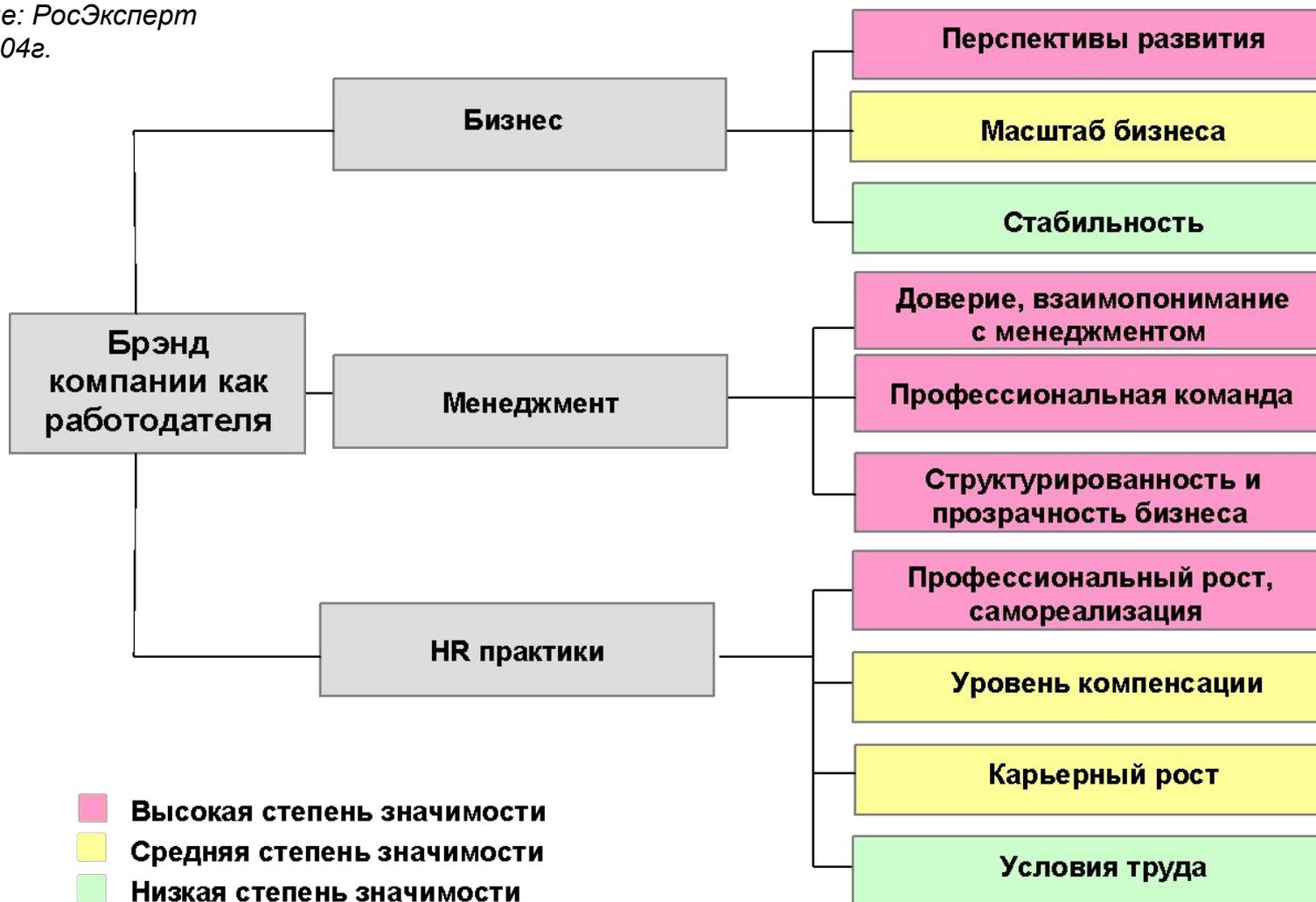




# Атрибуты бренда работодателя, значимые для талантов\*



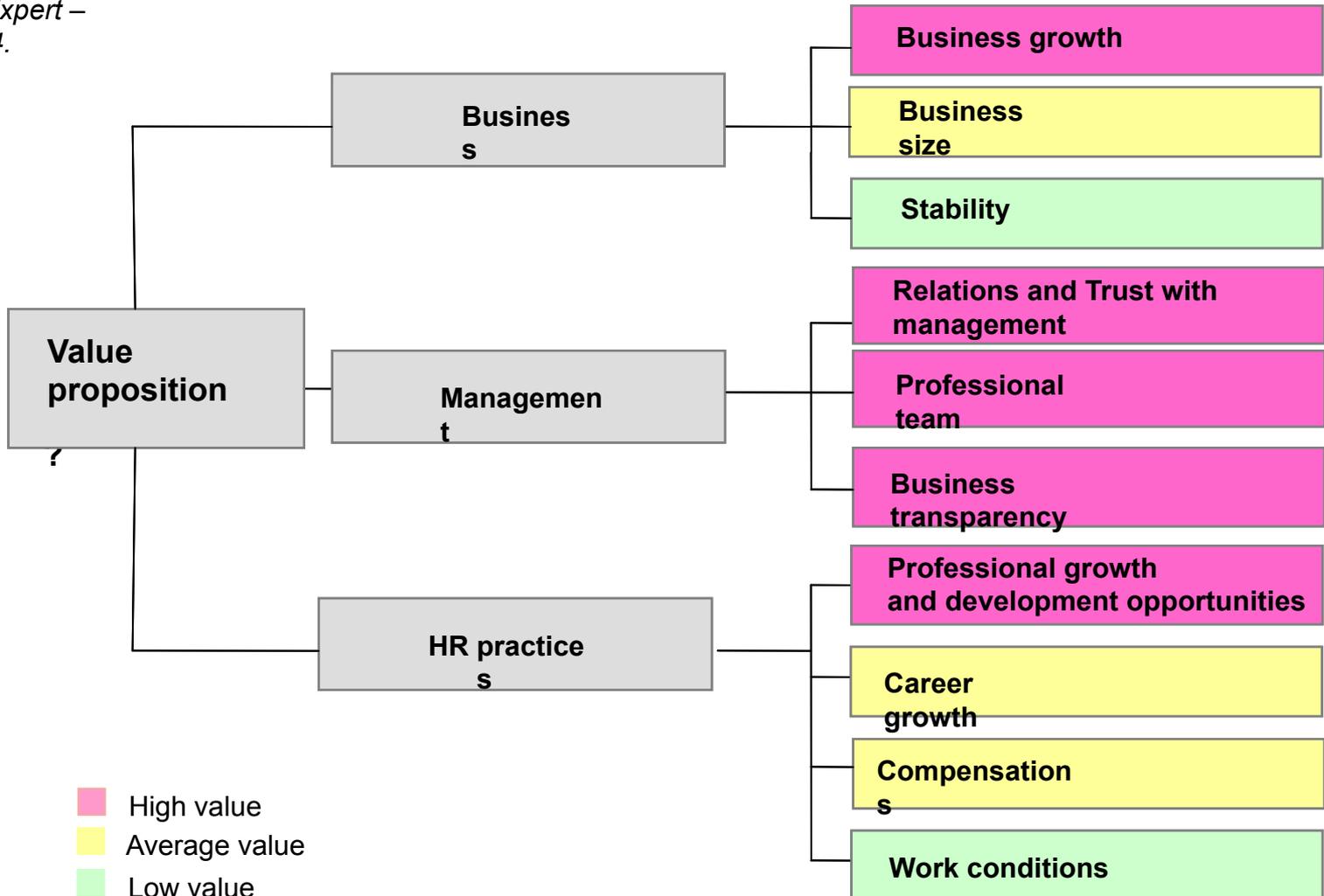
\*Исследование: РосЭксперт  
– ЭКОПСИ 2004г.



# 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.

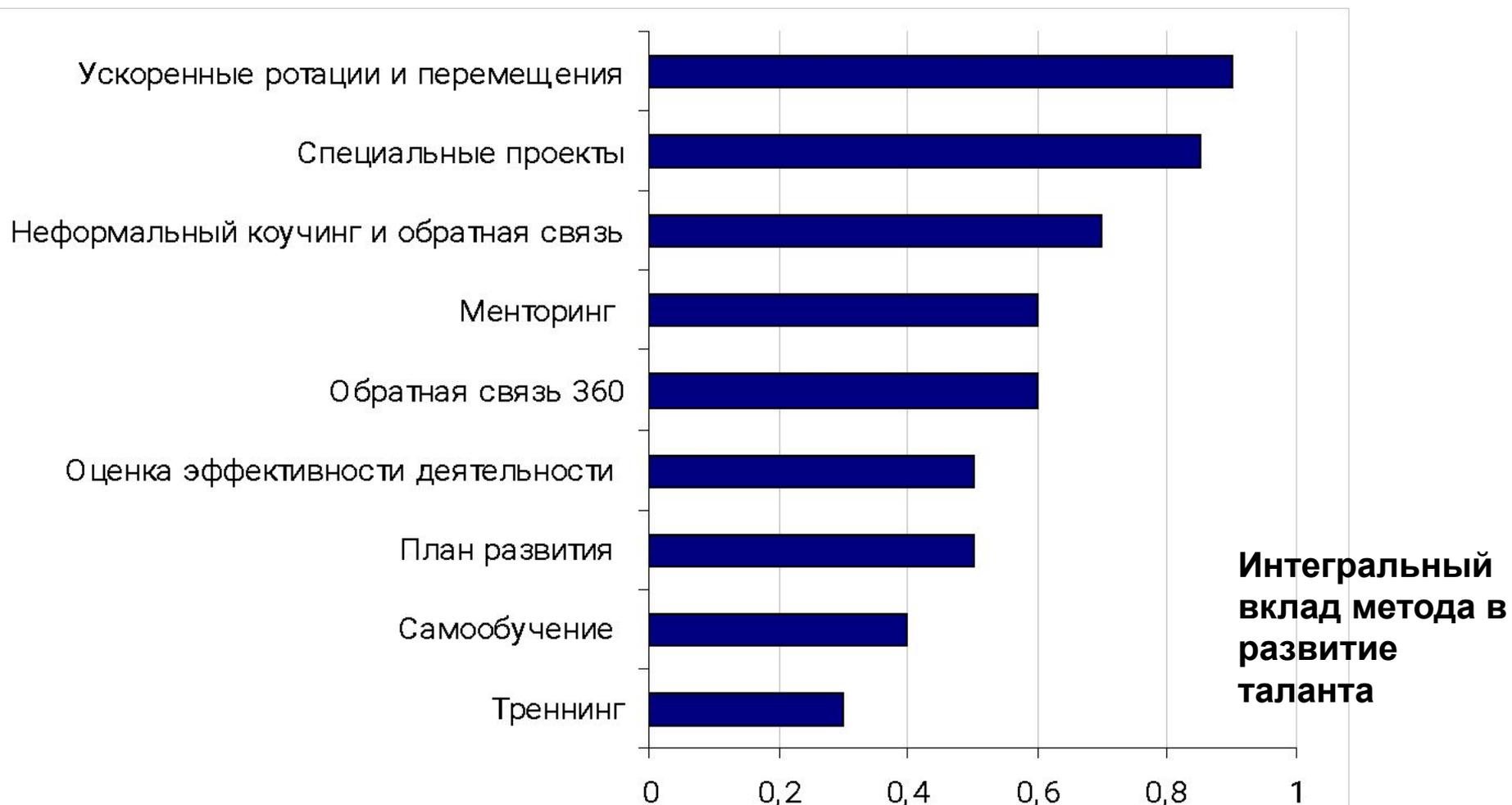
08/19/20 13

23 07:43

# Подходы к развитию талантов\*



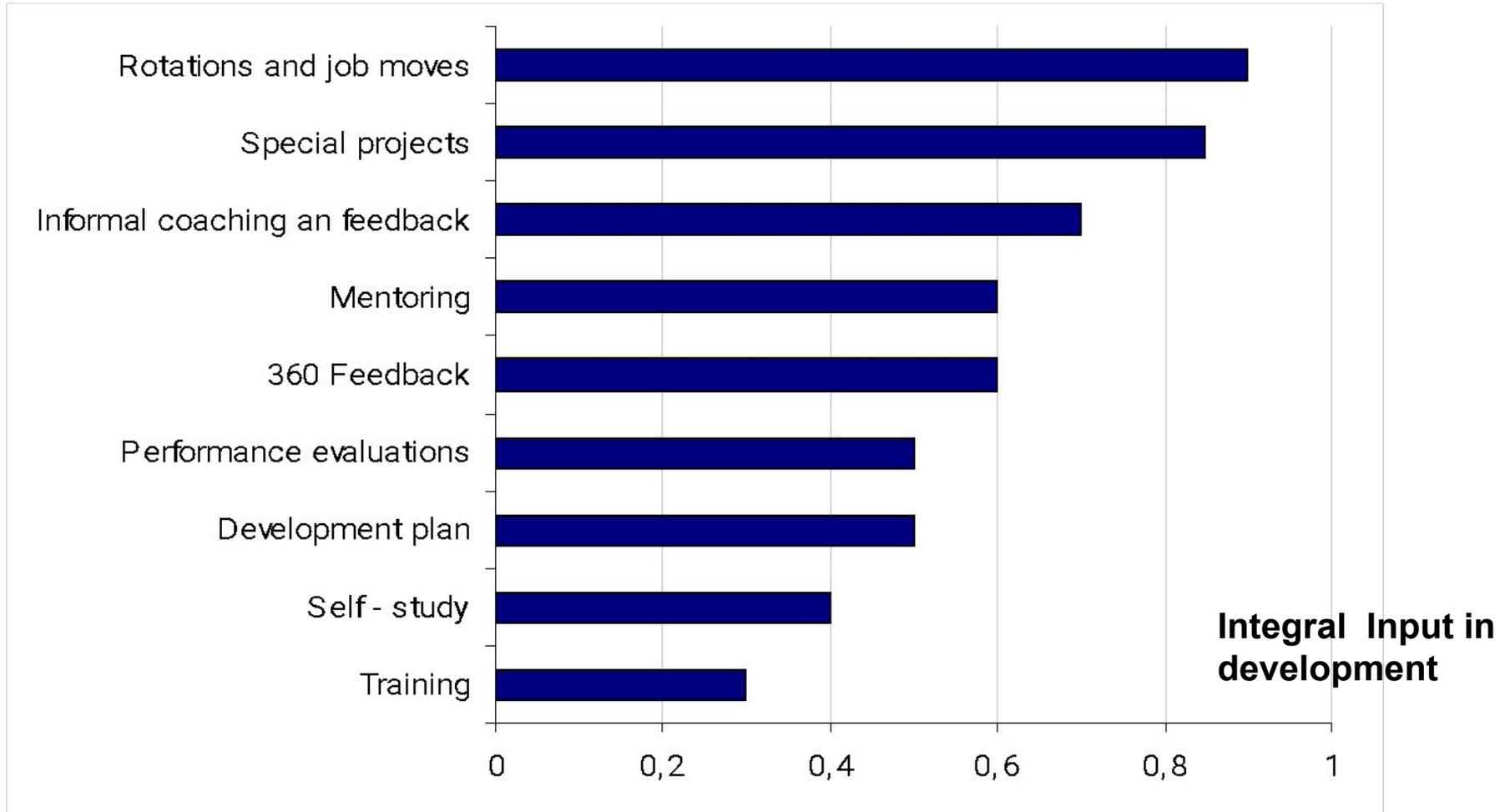
\*На основе исследования McKinsey



# PM Approach towards talent development\*



*\*Based on McKinsey survey*



# Цепочка привлечения лучших выпускников



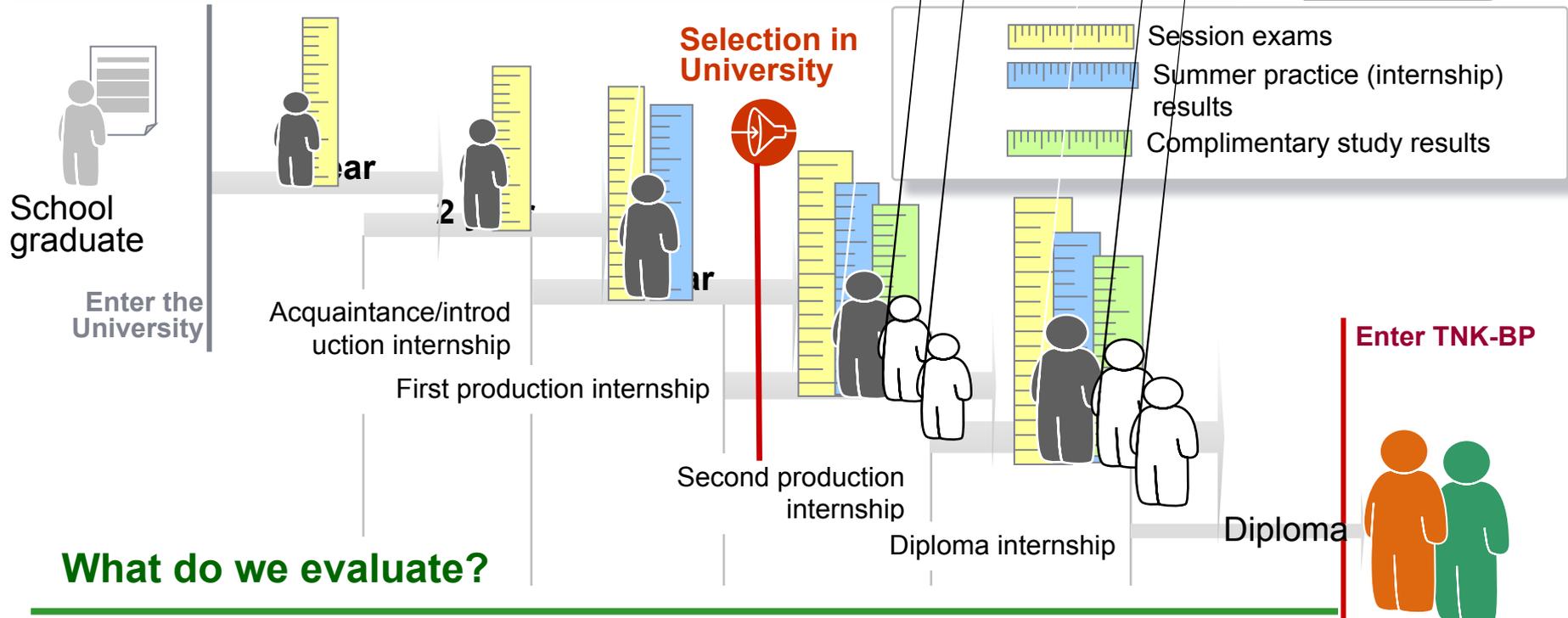
## Что оценивается

Успеваемость по обязательному обучению	<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

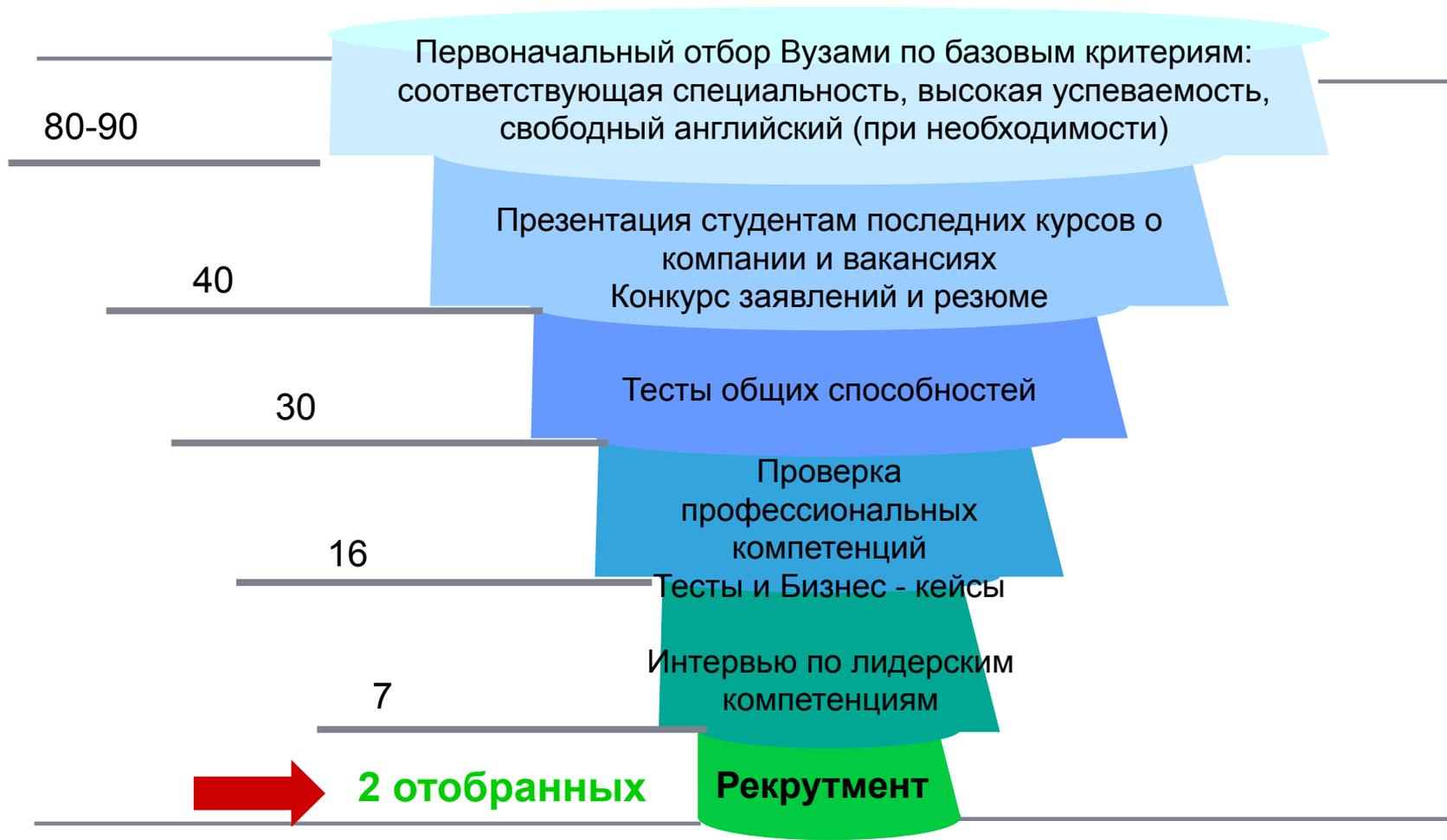
<input checked="" type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>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

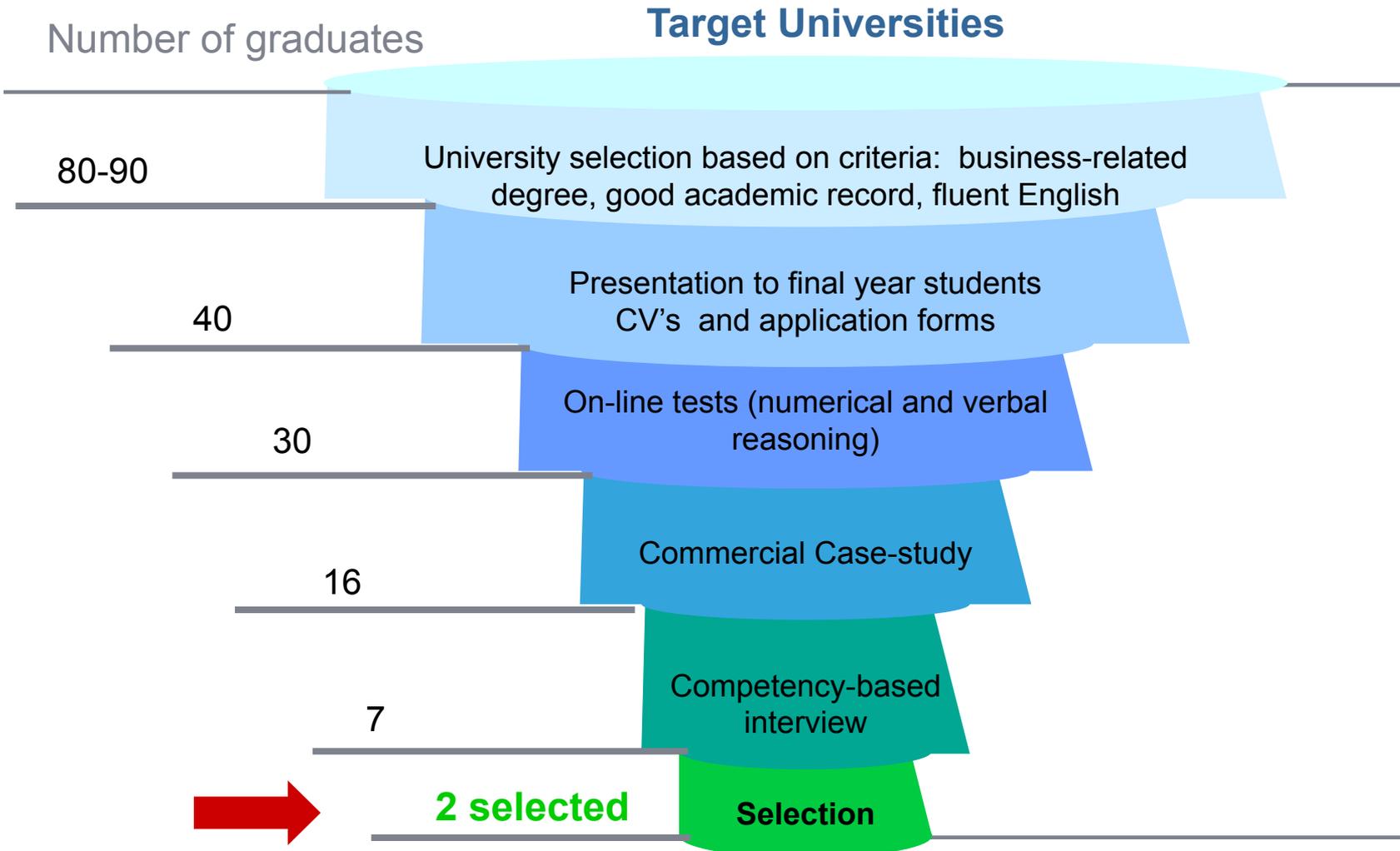


Кол-во выпускников





# 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

# About the Program “Three Horizons”



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

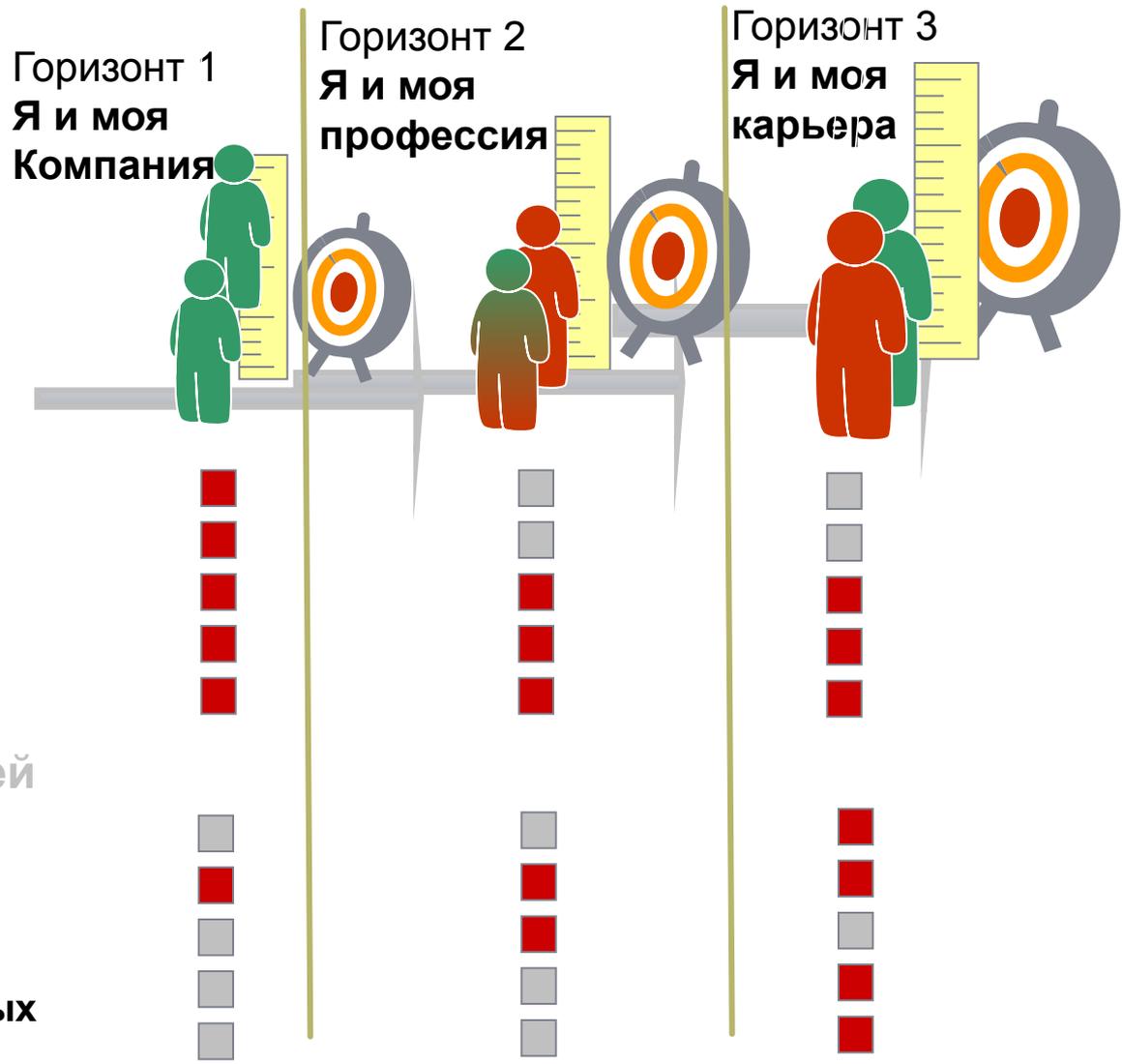
**Duration:** 3 years (3 Horizons)

<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”



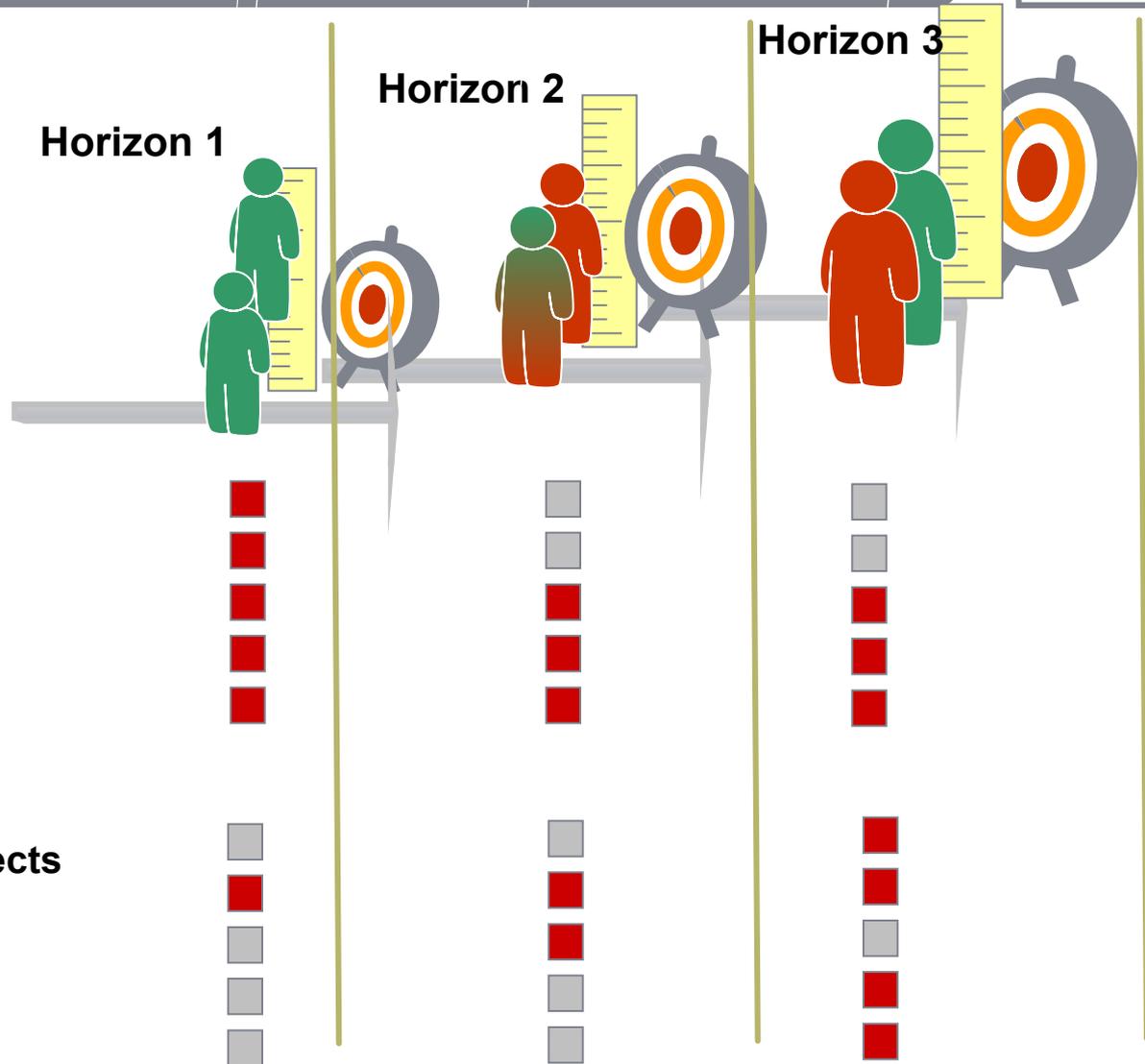
## Развитие

- 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

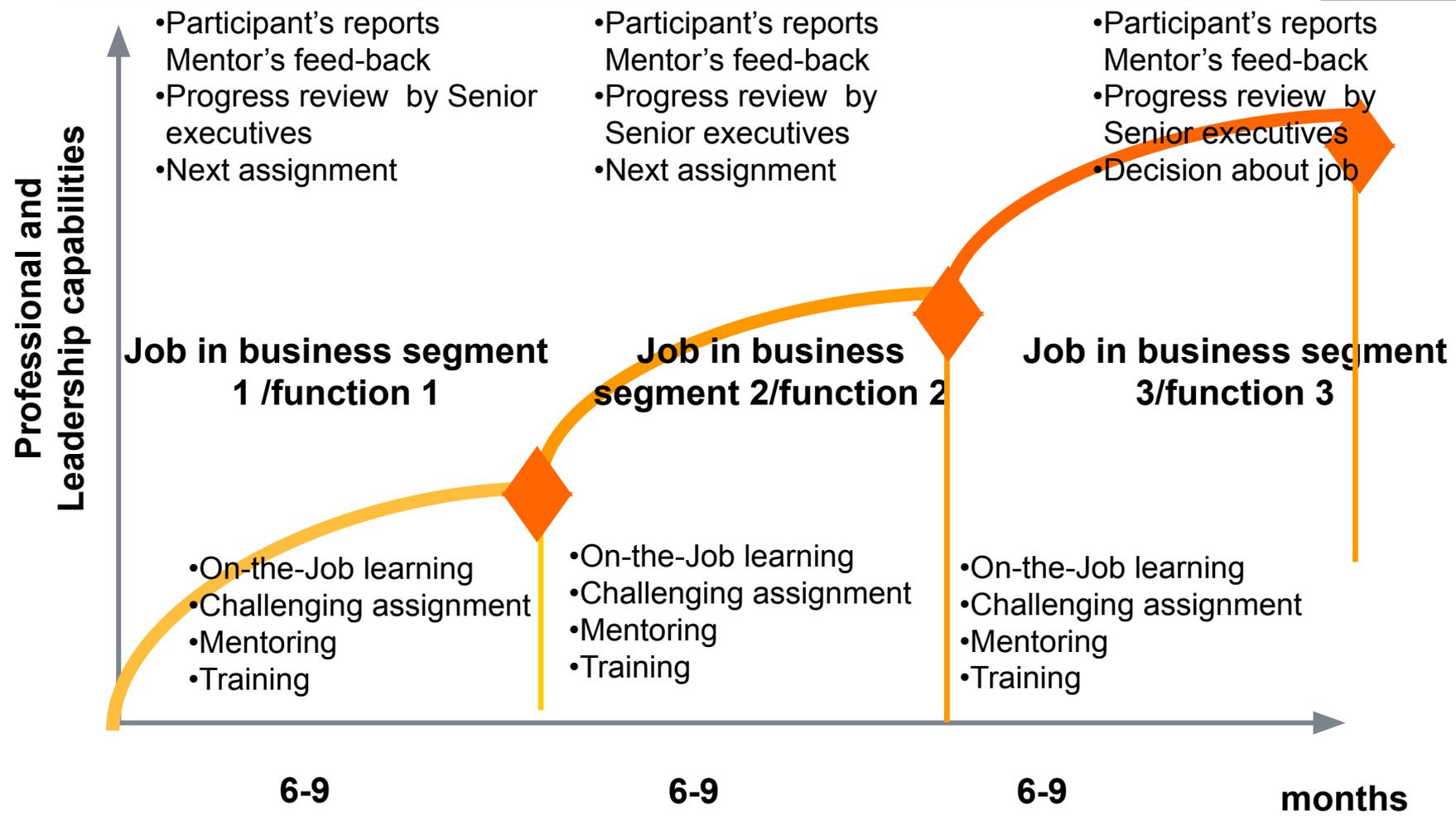
# Компетенции для выявления молодых талантов\*)



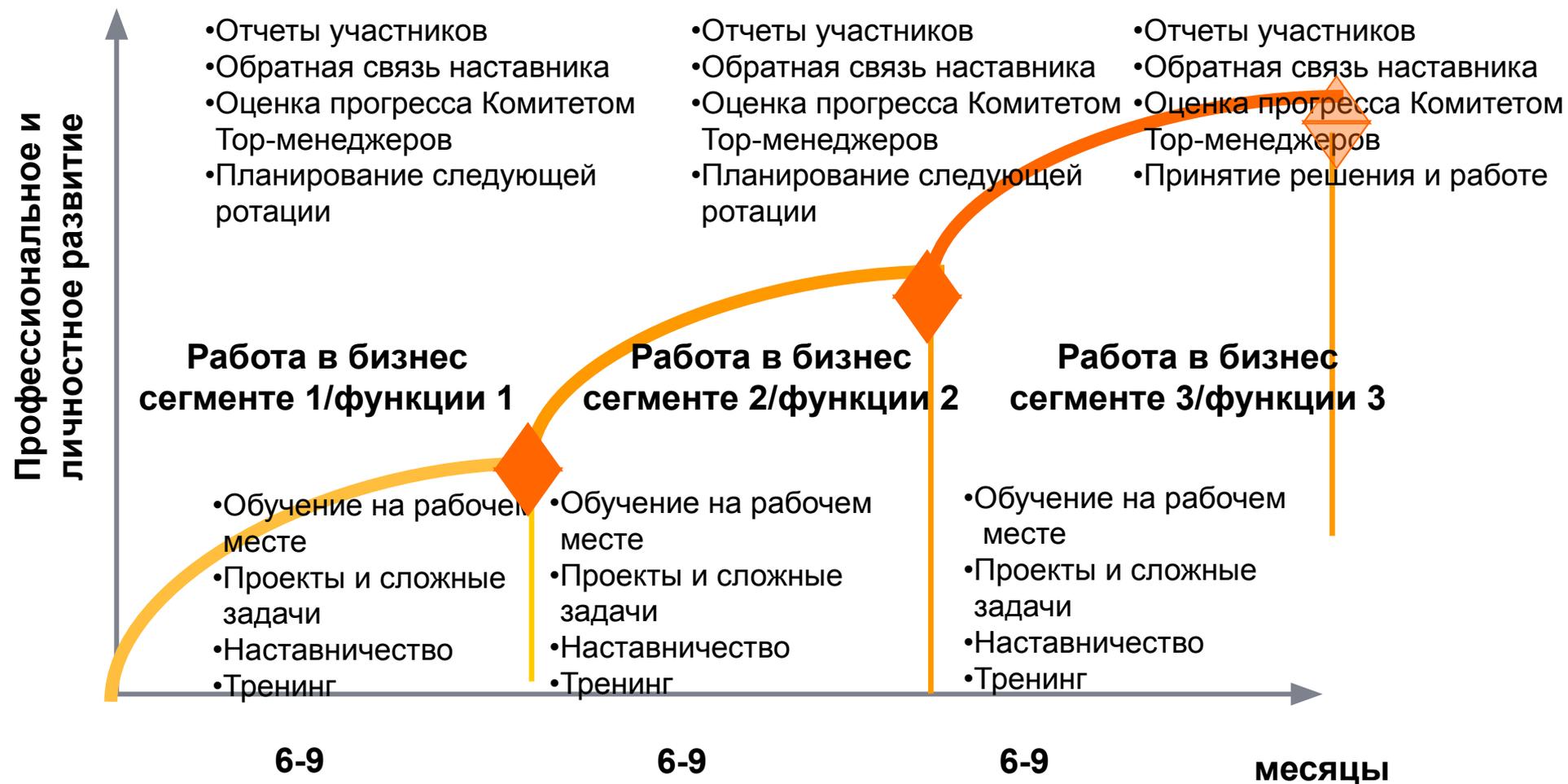
- Ищет возможности для развития
- Демонстрирует честность и этическое поведение
- Адаптируется к различиям в культурной среде
- Чувствует необходимость и готов принести в работу новое
- Стремится больше узнать о бизнесе
- Помогает людям показать свои сильные стороны
- Умеет нестандартно посмотреть на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

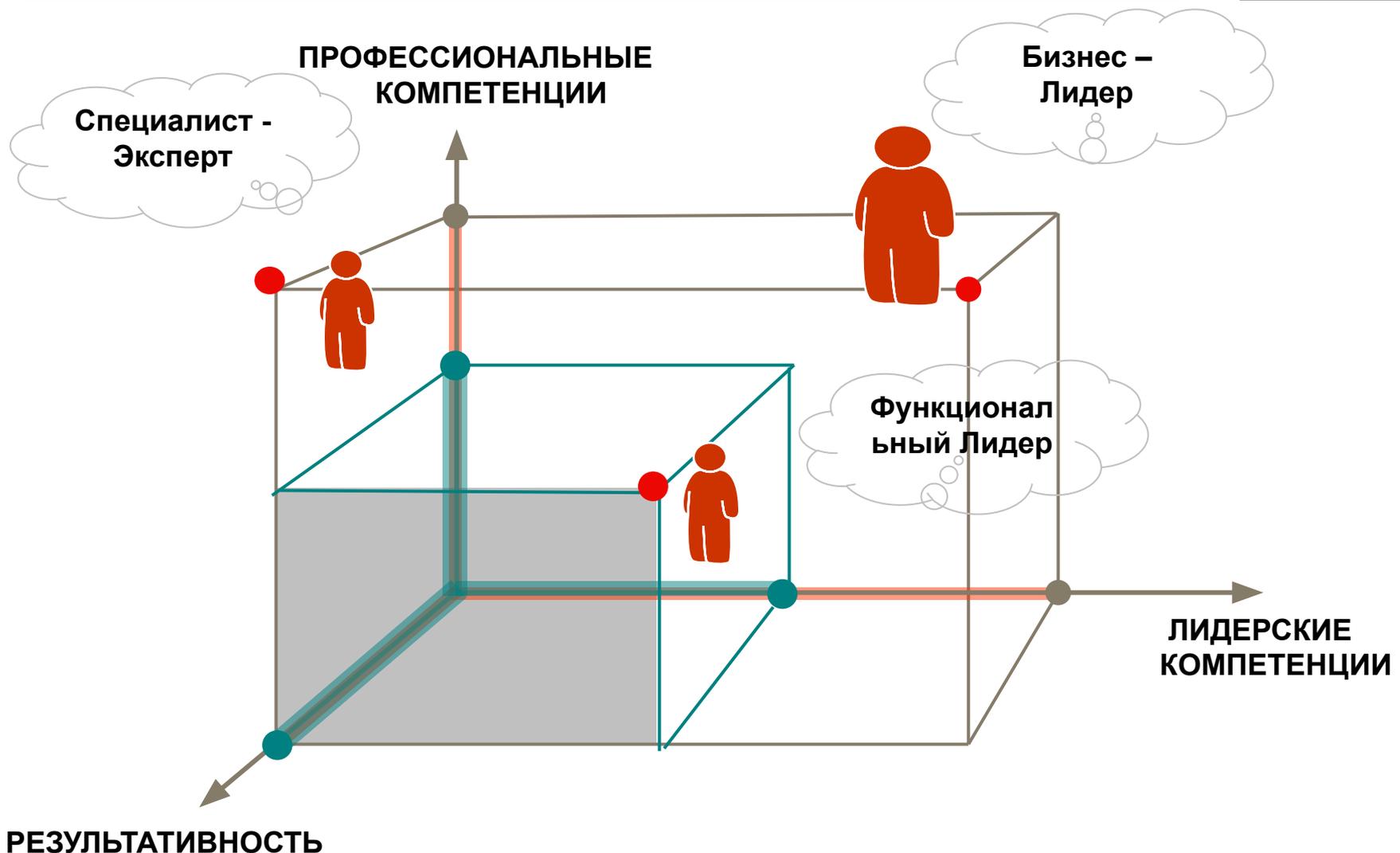
Источник. М. McCall, High Flyers, Гарвард Бизнес Пресс

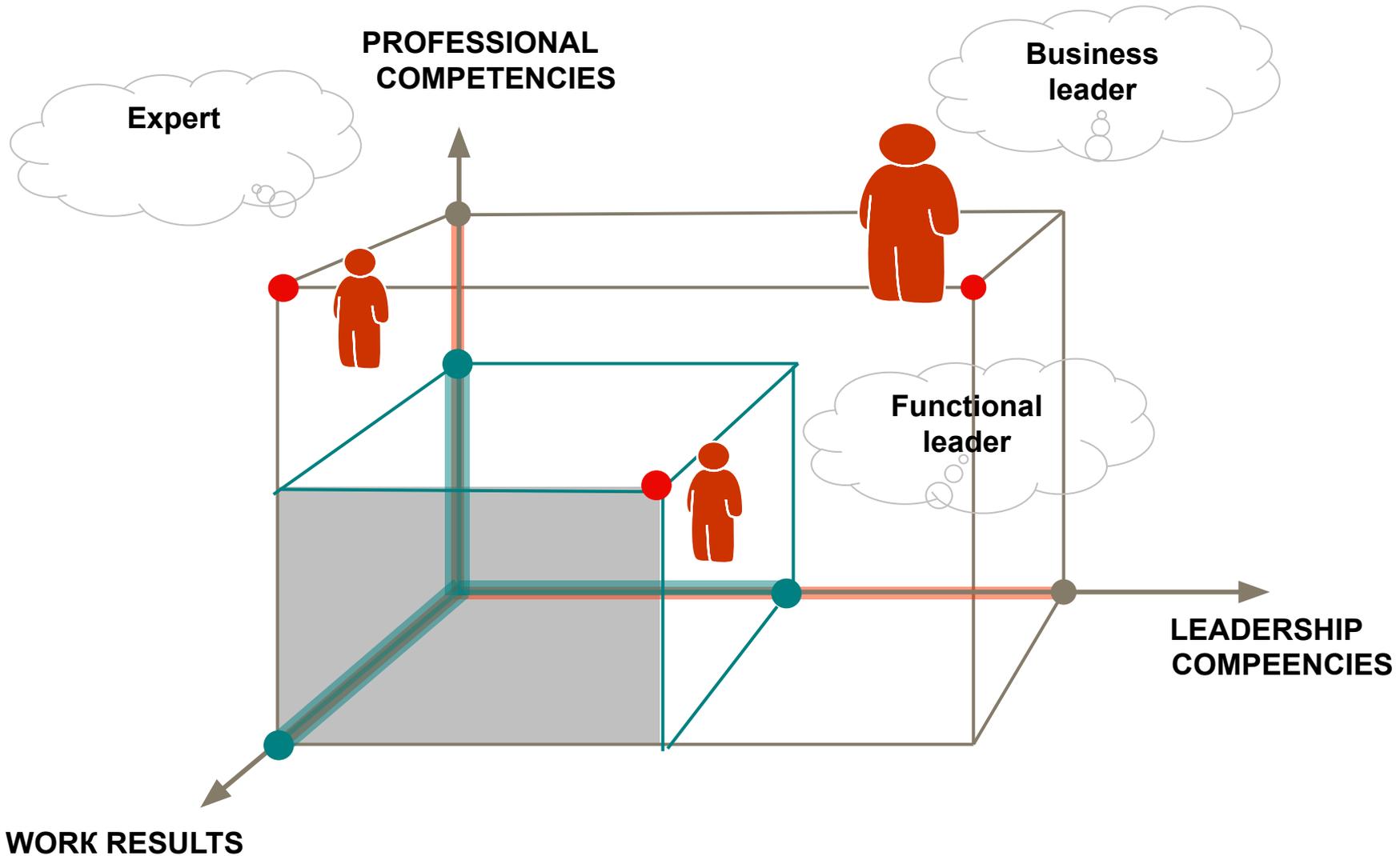
# Fast Track for young talents



# Ускоренная программа развития молодых талантов ТНК-ВР







## THK-BP leadership evolution

THK-BP

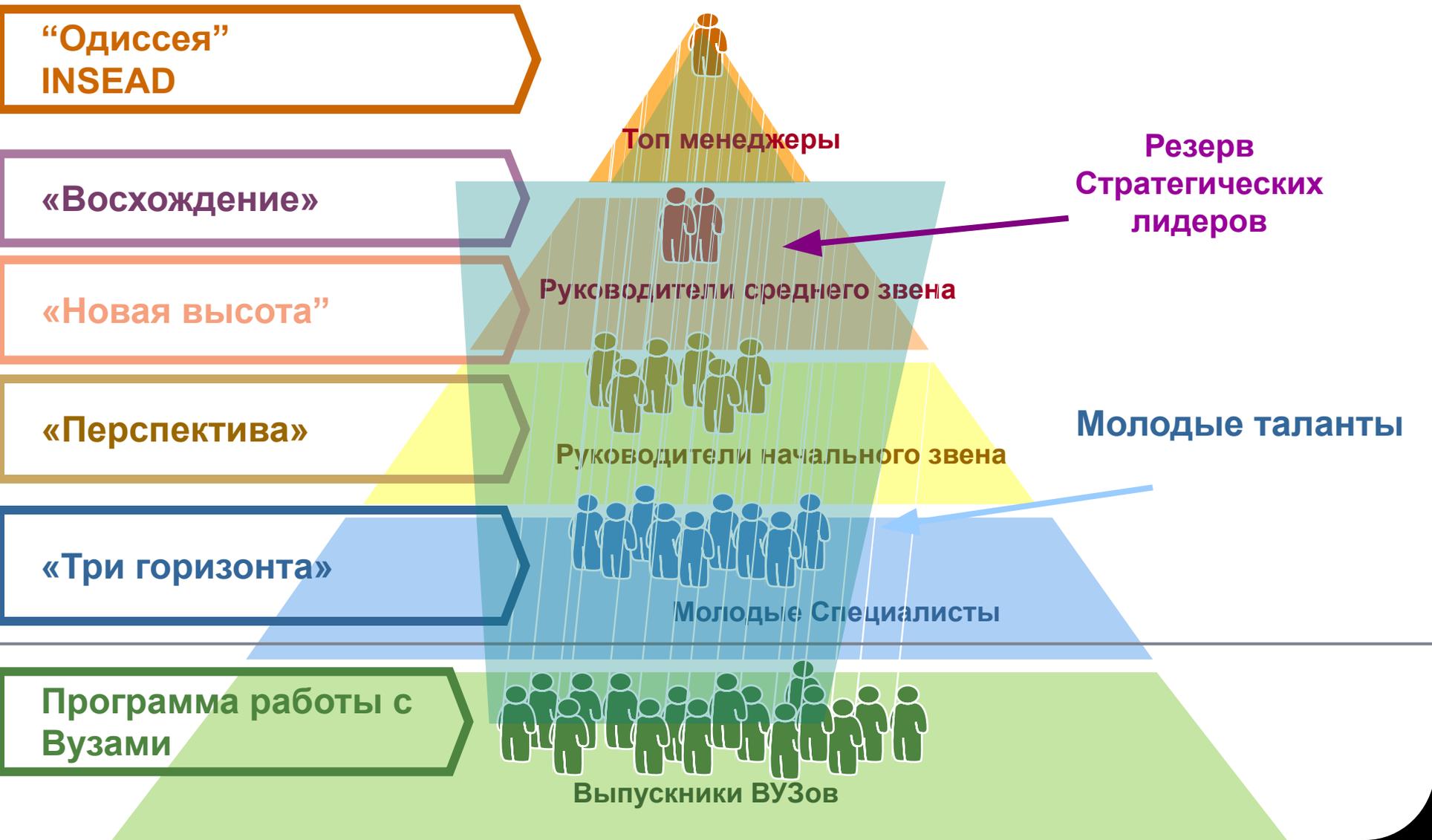


	Specialists	Front-line Managers	Mid-level Managers	Executives	
<b>Business Qualities</b>					
1	<b>Analysis and decision making</b>	<b>Analysis and problem solving</b>	<b>Making sound judgments</b>	<b>Analytical business thinking</b>	<b>Strategic thinking</b>
2	<b>Work process management</b>	<b>Self-management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



	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 этическое поведение	Честность и этическое поведение			

# Эволюция выявления и развития талантов в ТНК-ВР



“Одиссея”  
INSEAD

«Восхождение»

«Новая высота”

«Перспектива»

«Три горизонта»

Программа работы с  
Вузами

Топ менеджеры

Руководители среднего звена

Руководители начального звена

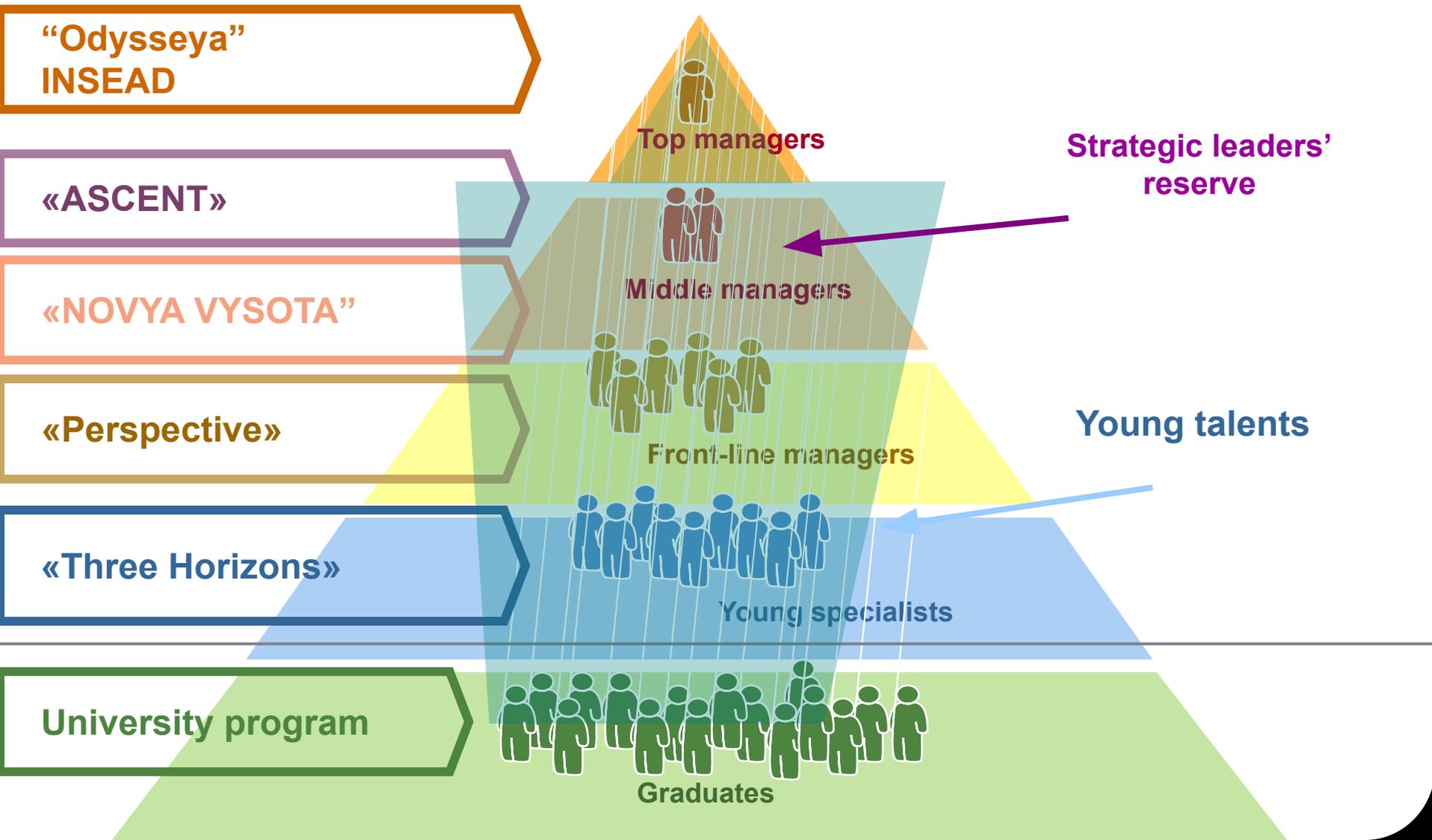
Молодые Специалисты

Выпускники ВУЗов

Резерв  
Стратегических  
лидеров

Молодые таланты

# 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)