

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Построение системы управления талантами в организациях на основе международного опыта

УДК 005.953.2:159.928.23:005.22 (100)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2А	А.А. Щеблыкина		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Н.В. Серкова	К.П.С.Н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Е.А. Грахова			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	К.Т.Н.		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

БАКАЛАВР (38.03.02)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Общекультурные компетенции</i>	

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Выпускной квалификационной работы

Студенту:

Группа	ФИО
14A2A	Щеблыкина Александра Андреевна

Тема работы:

Построение системы управления талантами в организациях на основе международного опыта

Утверждена приказом директора ИСГТ

21.04.2016 №3108/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:

15.06.2016

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

*(публикации в периодической печати,
отчетность организации,
самостоятельно собранный
материал)*

**Перечень подлежащих
исследованию,
проектированию и разработке
вопросов**

1. Проанализировать
теоретические основы разработки

системы управления талантами. 2. Проанализировать особенности разработки системы управления талантами в России и за рубежом. 3. Проанализировать особенности системы управления персоналом в компании «Иркутская нефтяная компания». 4. Разработать рекомендации по построению системы управления талантами в компании «Иркутская нефтяная компания».	
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Корпоративная социальная ответственность в ООО «Иркутская нефтяная компания»	Е.А. Грахова
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	02.02.2016
--	------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Н.В. Серкова	к.пс.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14A2A	Щеблыкина А. А.		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 95 страниц, 1 рисунок, 4 таблицы, 40 источников, 2 приложения

Ключевые слова: талант, управление талантами, компетенции, управление персоналом, система управления талантами, корпоративная социальная ответственность.

Объектом исследования является

разработка системы управления талантами.

Предметом исследования является

система управления талантами компании «Иркутская нефтяная компания».

Цель работы –

разработка системы управления талантами на основе международного опыта.

Актуальность работы

Наиболее важным конкурентоспособным преимуществом на рынке становятся человеческие ресурсы, а для компаний – способы привлечения, удержания и развития персонала для максимизации использования человеческого капитала.

В процессе исследования проводились

исследования и анализы.

В результате исследования

были разработаны рекомендации по построению системы управления талантами в компании «Иркутская нефтяная компания».

Теоретическая и практическая значимость работы

Заключается в возможности использования результатов разработок российскими компаниями в качестве основы для создания системы управления талантами.

Область применения:

Кадровая политика российских компаний.

Оглавление

Введение	8
Глава 1. Теоретические основы построения системы управления талантами.....	12
1.1. Становление системы управления талантами	12
1.2. Понятие и сущность системы управления талантами.....	18
1.3. Особенности разработки системы управления талантами в России и за рубежом.....	29
Глава 2. Разработка системы управления талантами в компании «Иркутская нефтяная компания».....	39
2.1. Общая характеристика компании «Иркутская нефтяная компания»	39
2.2. Особенности системы управления персоналом в компании.....	45
2.3. Рекомендации по созданию системы управления талантами на основе международного опыта	56
Глава 3. Корпоративная социальная ответственность в ООО «Иркутская нефтяная компания»	68
3.1. Анализ внутренней и внешней среды компании в ООО «Иркутская нефтяная компания»	68
3.2. Разработка программы корпоративной социальной ответственности ООО «Иркутская нефтяная компания»	73
Заключение	77
Список публикаций.....	81
Список используемых источников	82
Приложение А. Структура холдинга АО «ИНК-Капитал»	86
Приложение Б. Организационная структура ООО «Иркутская нефтяная компания»	87

Введение

Актуальность данной темы обусловлена современными условиями глобализации экономики, стимулом развития которой являются потребности общества. Данный фактор заставляет компании вступать в жесткую конкурентную борьбу за внимание потребителя, используя для этого имеющиеся у них различные уникальные ресурсы. Владение сырьевыми, финансовыми и информационными ресурсами перестает быть значительным преимуществом конкурентоспособности, поэтому наиболее важным становятся человеческие ресурсы, а для компаний – способы привлечения, удержания и развития персонала таким образом, чтобы он был заинтересован в развитии компании и принёс ей наибольшую прибыль.

Развитие коммуникационных и информационных технологий позволяет обмениваться огромными потоками информации независимо от географического положения участников процесса и реального времени. Количество информации настолько велико, что многие люди начинают сомневаться в необходимости создания новых знаний, поскольку не могут справиться с уже накопленными ранее.

Российский путь развития различных форм собственности, рыночных отношений и конкуренции имеет собственный уникальный порядок построения. Однако отсутствие продуманной кадровой стратегии и учета альтернативных вариантов развития персонала не позволяет российским компаниям уверенно конкурировать с западными специалистами.

Успех предприятия во многом связан с его активной позицией в вопросах изучения спроса и предложения квалифицированной рабочей силы, поиска новых кадров, а также параллельным развитием собственных кадровых ресурсов к постоянно повышающимся требованиям. На сегодняшний день наиболее интересным и актуальным направлением менеджмента является управление знаниями и талантами - привлечение, управление, развитие и удержание ключевых сотрудников компании.

Основной проблемой, решение которой лежит в основе создания системы управления талантами, является обеспечение последовательной методологии построения системы управления талантами.

Для решения данной проблемы и совершенствования уже существующих систем управления талантами в России необходимо отметить важность изучения и использования зарубежного опыта, как более обстоятельного в отношении разработки и удачного применения большого количества различных действующих техник и методик, особенно в условиях работы с персоналом компании. Перенос зарубежного опыта в российские реалии позволяет ознакомиться с другим взглядом на постановку задач и процессы принятия решений в области системы управления талантами, продиктованные отличающейся от российской, более развитой деловой культурой. Это обуславливает значимость зарубежного опыта при развитии системы управления талантами в России, позволяет ориентировать его на повышение эффективности функционирования компаний с целью увеличения конкурентоспособности компаний, максимального решения ключевых задач, реализации текущих и стратегических целей, а также, в конечном счете, наиболее полного удовлетворения потребностей клиентов.

Возникновение системы управления знаниями и талантами связано с модернизацией системы работы с персоналом, главной целью которой стало «управление человеческим потенциалом или талантом». Предпосылкой появления данной системы стала унификация образовательных и квалификационных программ, предлагаемых различными провайдерами профессионального обучения, которые в свою очередь вели к унификации уровня квалификации персонала в различных компаниях.

Релевантным выходом из данной ситуации стало появление концепции управления талантами, в рамках которой профессиональная деятельность сотрудника определяется не только его знаниями, навыками и квалификацией на занимаемой должности, но также его потенциальными способностями и отношением к работе. Таким образом, концепция управления талантами

закljučается в постоянном выявлении талантов персонала и их применением наилучшим образом на благо компании.

Следует отметить, что теоретическая и методологическая база в сфере управления знаниями и талантами на сегодняшний день в России развита крайне слабо. Генезис данной темы, заключающийся в определении взаимосвязей между развитием персонала и эффективной работой организации, был установлен ещё в 1970-х, однако, появление базовых основ понятия «управление талантами» было заложено лишь в 1990-х. В этот период появились первые профессиональные исследования, способствовавшие распространению понятия по всему миру. Их авторами стали: Дэвид Уоткинс, Эрик Келониус, Линн Хайлиг, Тим Уэлш, Стивен Хэнкин, Стефани Дарр, Джонатан Сиплинг, Эд Майклз, Бет Экселрод. Работы вышеперечисленных исследователей выявили множество проблем профессионального характера и внесли весомый вклад в рассмотрение различных аспектов в области управления знаниями и талантами. Таким образом, говорить о становлении данной темы пока не представляется возможным, так как она находится лишь на начальных стадиях своего развития.

Цель данной работы разработка системы управления талантами на основе международного опыта.

Достижение данной цели подразумевает под собой постановку и последующее решение следующих **задач**:

1. Проанализировать теоретические основы разработки системы управления талантами.
2. Проанализировать особенности разработки системы управления талантами в России и за рубежом.
3. Проанализировать особенности системы управления персоналом в компании «Иркутская нефтяная компания».
4. Разработать рекомендации по построению системы управления талантами в компании «Иркутская нефтяная компания».

Предметом исследования является система управления талантами компании «Иркутская нефтяная компания».

Объектом исследования в данной работе является разработка системы управления талантами.

Практическая новизна работы выражается в следующих результатах исследования:

- выявлены отличия в подходах к разработке системы управления талантами в России и за рубежом;
- предложены программы развития персонала с учетом их личностных навыков и талантов.

Практическая значимость данной работы заключается в том что, результаты разработок, полученные в ходе исследования, могут быть использованы российскими компаниями в качестве основы для создания системы управления талантами.

Осуществляемое в квалификационной работе исследование опирается на такие общенаучные методы как: дедукция, обобщение, анализ. Также в процессе исследования были использованные методы управленческого анализа, анализ теоретических основ менеджмента таланта в России и за рубежом, метод статистического анализа, метод экспертных оценок, метод контекстуальных интерпретаций и иные методики, способствующие разработке концептуальных положений данного исследования.

Глава 1. Формирование и зарубежный опыт работы с системой управления талантами

1.1 Становление системы управления талантами

Становление индустриального общества заложило основу для управления талантами на фабриках и в мастерских, где был необходим квалифицированный персонал. Владельцы индустриальных предприятий выделяли наиболее талантливых претендентов, которым предстояло заниматься наиболее сложными операциями, такими как: производство ткани, создание собственными руками корзин, тонкая резьба по дереву, работа с драгоценными камнями и металлами и многое-многое другое.

Во время Второй Мировой войны многие из талантливых работников попадают на войну. Это вызывает кризис человеческого капитала, который ведет к увеличению количества рабочей силы за счет женщин. Вместе с ними на рынке появляется диверсифицированный подход к рабочей силе, а наем кандидатов осуществляется по результатам оценки их способностей выполнять более сложные задачи [30].

Развитие сотрудников внутри организации становится нормой в 1950-х, оно осуществляется в нескольких направлениях. Во-первых, распространение получает система наставничества, при которой к каждому новичку на предприятии прикрепляется более опытный наставник, обучающий молодого специалиста теоретическим и практическим навыкам работы на предприятии. Во-вторых, была создана система обратной связи «360 градусов» для ротации кадров в наиболее перспективных программах организации [21].

Начало 1960-х является временем становления некоторых регламентов в сфере работы с персоналом, которые применимы и сегодня, таких как: определение круга обязанностей потенциального работника, а также сопоставление требуемых и имеющихся навыков работника.

За исключением нескольких наиболее крупных предприятий, развитие внутренних талантов в организациях было разрушено в 1970-х. Данная система была недостаточно стабильной и поэтому не смогла выдержать возрастающей неопределенности на рынке. Бизнес-эксперты не смогли предсказать экономический спад десятилетия, поэтому запущенная ранее тенденция работы с талантливymi сотрудниками была продолжена, не смотря на снижение спроса на специалистов такого уровня. Избыточное предложение менеджеров в сочетании с политикой неувольнения высшего менеджмента вело к увеличению корпоративного управленческого аппарата. Результатом такой деятельности стало массовое увольнение руководителей высшего уровня, а также упадок пожизненного найма персонала, который стал считаться устаревшим и неэффективным механизмом управления персоналом [5].

В конце 1980-х развитие деятельности отделов по работе с персоналом привело к тому, что данный департамент принял на себя широкий круг обязанностей: от отбора персонала до его развития. Такое обилие обязанностей привело к тому, что данные департаменты ограничивались лишь установлением порядка начисления заработной платы. Отсутствие планомерной работы с персоналом стало причиной оттока человеческого капитала.

В начале 1990-х руководители компаний понимают, что функция управления персоналом на самом деле определяет многие результаты деятельности предприятия, именно поэтому в это время появляются подразделения «Стратегического управления персоналом». Их роль в работе организации оказывается одной из главенствующих: они занимаются рекрутингом необходимых сотрудников, их обучением, разработкой социальных пакетов и необходимыми для их наполнения компонентами, включающими определенные преимущества разного рода, бонусы, бесплатные или по сниженной цене опционы. Все эти элементы становятся именно теми характеристиками, которые определяют уровень удовлетворенности и мотивированности работников для обеспечения эффективной работоспособности в организации. Начальник отдела кадров становится вице-

президентом компании по кадрам, становится практически вторым по важности лицом компании и играет важную роль в формировании бизнес-стратегии и ее исполнении [7]. Для поддержки этой новой роли кадрового руководителя создаются системы по набору персонала, по отслеживанию потенциальных работников, а также по управлению обучением. Теперь отдел по работе с персоналом берет на себя большую долю бизнес-функций: он становится бизнес-партнером, который работает над поддержанием и исполнением общей корпоративной стратегии [4].

К началу 2000-х складывается несколько определений понятия «управление талантами»:

- Совокупность процессов работы с персоналом (подбор, обучение, развитие), которые направлены на обеспечение организации только «нужными» и эффективными сотрудниками, которые не только поддерживают жизнедеятельность компании, но и непрерывно развивают ее, используя для этого свои уникальные навыки и компетенции. При этом не существует четкого деления на талантливых и нет – наиболее важным является соответствие имеющихся у работника знаний с существующими к занимаемой им должности требованиями

- Процесс управления талантливыми работниками, которые составляют лишь часть от общего количества сотрудников предприятия. В этом случае существует четкое разделение на талантливых (High potential, HiPo) и нет.

Таким образом, специальные программы развития, управленческие технологии и уникальные компенсационные программы применяются лишь к талантливым сотрудникам, тем чьи знания и умения ценятся более высоко и наиболее важны для компании, при этом любой сотрудник может проявить себя и попасть в число талантливых, тогда и его развитию организация будет уделять большее время [3].

Сегодня компании вступают в эру «управления талантами», движущими силами которой являются: необратимый переход от индустриальной эпохи к информационной, активизация спроса на управленческие таланты высокого

уровня и растущая склонность людей легко менять место работы [6]. Теперь организации не занимаются переманиванием талантов друг у друга как еще 15 лет назад, они практикуют выращивание талантов. Теории о том, что талант должен развиваться самостоятельно перестали быть релевантными, поэтому организации составляя стратегические программы управления персоналом, обязательно включают туда управление талантами, которое включает широкий спектр направлений деятельности, позволяющих использовать специалистов с профессионально ценными качествами и навыками высокоэффективным путем. При этом немаловажным условием успешной работы талантов является создание такой обстановки, где их полезные способности и навыки будут развиты и реализованы в полном объеме [9].

В тоже время стратегическое управление персоналом продолжает оставаться одним из основных направлений, подразделения по работе с персоналом и по обучению и развитию сосредотачиваются на новом наборе стратегических вопросов:

- Как можно сделать процесс по подбору персонала более эффективным, используя заданные требуемые компетенции вместо сортировки резюме?
- Как лучше развивать менеджеров и руководителей укрепляя корпоративную культуру, прививая определенные ценности и создавая устойчивую преемственность среди лидеров?
- Как управлять сотрудниками последовательным и измеримым путем, который позволит привлечь к ответственности каждого из них и оплатить его труд должным образом?
- Как обеспечить современное, удобное, своевременное и результативное обучение кадров?

Все эти новые и более сложные задачи требуют новых подходов, процессов и систем решения. Необходима более углубленная интеграция между процессами по работе с персоналом. Поэтому организации начинают покупать или строить самостоятельно системы управления эффективностью,

планирования преемственности и управления компетенциями персонала. Работа с персоналом становится тесно связанной с основным направлением работы организации и оба из них напрямую зависят друг от друга [8].

Управление талантами – попытка спрогнозировать, какие человеческие ресурсы понадобятся компании в будущем, и создать условия для их привлечения. Таким образом, если подразделения по управлению персоналом будут способны предсказать спрос, они определяют какие компетенции и навыки будут необходимы компании в будущем, то есть какими способами следует привлекать работников с данными знаниями и к какому сроку они требуются. В конечном итоге, управление талантами неразрывно связано с постоянным планированием, преодолением неопределенности и переменчивости [13].

Задача по созданию эффективной и действенной системы управления талантами является очень сложной сама по себе по причине того что, талант, многие организации пытаются измерить количественно. В то время как он относится к навыкам, проявление которых сложно отследить, проверить и наглядно продемонстрировать (*soft skills*). Данный вид навыков наиболее часто встречается именно в сфере работы с персоналом. Не смотря на сложность отслеживания навыков данного типа, корпоративная стратегия компании должна охватывать также и сферу развития навыков своего персонала [10].

В своей работе над развитием и преемственностью таланта сотрудников, комплексные планы для измерения и мониторинга таланта могут включать в себя разделы, касающиеся: поиска и адаптации талантов, конкурентоспособных компенсационных программ, позволяющих признать и вознаградить талант соответственно, систем и подходов к обучению и развитию, систем управления эффективностью в корреляции с компенсационными структурами, программ удержания талантов для увеличения продолжительности жизни компании.

Нет сомнений, что вышеперечисленные инструменты являются дорогостоящими. Однако, данные затраты ведут к значительной выгоде всей организации. Система управления талантами в сочетании с информационными ресурсами человека может существенно повысить уровень компетентности

сотрудников, тем самым ведя цели организации в правильном направлении. Управление на основе имеющихся компетенций становится все более популярным, поскольку если существует понимание, какие таланты необходимы в организации, а какие доступны на настоящий момент (или могут быть выявлены), то определив производительные потребности, нужно лишь соотнести компетентных в данной должности сотрудников с требуемыми для этого рабочего места навыками.

Подход системы управления талантами разительно отличается от общепринятого подхода к управлению персоналом, он способствует:

- определению сотрудников с наиболее высоким потенциалом к развитию и обучению, как в компании, так и за ее пределами
- созданию индивидуальной программы работы с талантливыми сотрудниками и приоритетному инвестированию именно в их развитие
- обеспечению возможностей для карьерного роста талантливых сотрудников.

Что касается эффективности данной системы, то она дает серьезные преимущества, реализация которых возможна на крупных предприятиях. По результатам исследований зарубежных ученых, внедрение системы управления талантами в организации позволяет реализовать сразу несколько стратегических целей, таких как: усиление конкурентоспособности, повышение привлекательности компании на рынке труда, улучшение качества и круга компетенций сотрудников, получение высококачественного резерва талантливых потенциальных сотрудников, которые быстро и эффективно способны замещать новые вакансии [15].

Основными принципами создания системы управления талантами являются:

- базис системы управления талантами – это основные положения и параметры, которые компании следует поддерживать для успешного функционирования системы

– автоматизированная система с интеллектуальными модулями – совокупность данных в которых содержится информация по основным функциональным модулям системы

– ядро системы – база экспертных знаний, умений и навыков, позволяющих оценить уровень существующих у сотрудника или в компании компетенции путем анализа результатов проведенного тестирования [31].

Общая схема функционирования системы управления талантами представлена на рисунке 1.

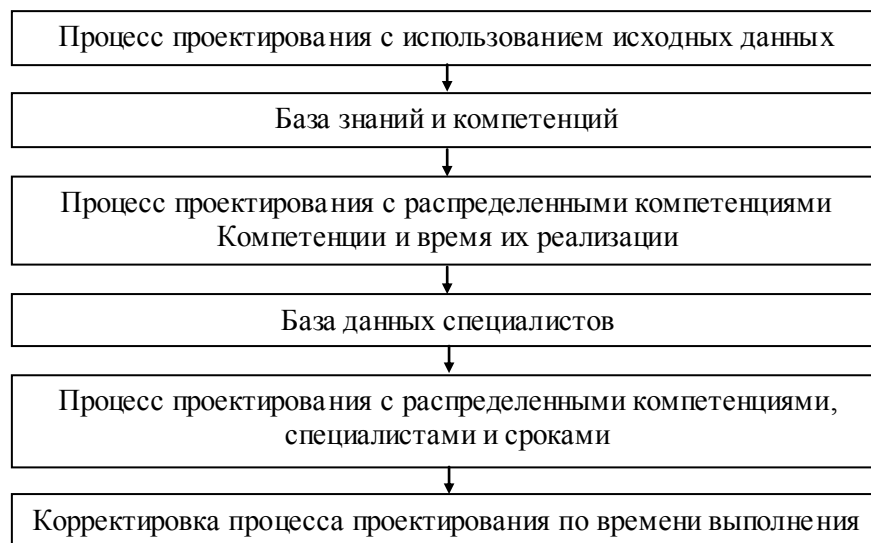


Рисунок 1 – Общая схема работы системы управления талантами

Процесс управления талантами представляет собой совокупность социально-психологических и организационно-экономических мер, направленных на повышение уровня знаний и компетенций в критических для организации сферах деятельности, реализованных при помощи внедрения и модернизации программ привлечения, развития, продвижения, а также удержания талантов [32].

1.2 Понятие и сущность системы управления талантами в работах зарубежных исследователей

На сегодняшний день не существует единой и общепринятой системы управления талантами, а лишь различные инструменты, механизмы и теории,

используя которые самостоятельно или варьируя их элементы, в соответствии со спецификой деятельности компании, организация может добиться успеха в данной сфере [14].

В общем значении «талант» – совокупность присущих человеку способностей, умений, знаний, опыта, характера и энергии. Также к этому относятся способности к обучению и росту [2]. Однако, очевидно, что потенциал человека и его человеческие возможности не являются равными от рождения. Они выступают «стартовым капиталом», который становится основой продуктивности и в будущем воплощается диверсифицированным профессиональным и социальным положением человека в обществе. Кроме этого, управление талантами было признано синонимом управления человеческим капиталом, а создание системы обеспечения организации талантами – важнейшей проблемой в сфере по работе с персоналом. Что касается определения управленческого таланта, то данную часть таланта невозможно описать, может быть лишь распознано его наличие или отсутствие в человеке. Не существует универсального менеджера для любой организации, так как требования различных компаний могут разительно отличаться. Однако, можно выделить некоторые характеристики которыми должен обладать «управленческий талант» - это некоторое сочетание лидерских качеств, эмоциональной зрелости, навыков общения, стратегического ума, предпринимательских инстинктов, а также способности привлекать и вдохновлять таланты [33]. Наличие вышеперечисленных характеристик способствует появлению эффективных руководителей и менеджеров всех рангов, работа которых может помочь компании достичь желаемого и повысить ее результативность.

Российские исследователи М.О. Латуха и Т.В. Цуканова разработали несколько подходов к пониманию таланта в рамках управленческих технологий [25]. Во-первых, они отождествляют талант и одаренность. По мнению исследователей, талант – врожденное качество, которое не изменяется в течение жизни, но определяет образовательные и профессиональные

достижения. Во-вторых, талант, рассмотренный через призму корпоративного управления, должен быть востребован организацией. В-третьих, талант определяется как потенциал. Талантливым сотрудником является тот, чей профессиональный потенциал демонстрируется посредством возможностей для продвижения и развития в компании. В-четвертых, талант рассматривается как результативность. Человека называют талантливым, если он добился выдающихся результатов в своей сфере деятельности. По этому принципу в компании McKinsey около 10-20% сотрудников отмечены руководством как наиболее ценные и «передовые». Согласно вышеперечисленным подходам, таким образом в организации воспроизводится принцип В.Парето, в соответствии с которым 20% сотрудников приносят 80% результата деятельности компании [12]. В результате своих исследований, М.О. Латуха и Т.В. Цуканова пришли к выводу, что разрозненная вариативность определений затрудняет формирование единого подхода к управлению талантливыми сотрудниками в организации. По их мнению, наиболее точным было бы создание определенных характеристик талантов как людей, которые принесли значительную пользу функционированию предприятия, а также занимают лидирующие позиции благодаря своим знаниям, способностям и достигнутым результатам[32].

Появления понятия «менеджмент талантов» (Talent Management), как системы работы с персоналом путем использования его уникальных и ценных компетенций для достижения целей и задач организации, привело к сложностям определения талантам в целом. Исследования ученых говорят о том, что лица с выдающимися способностями, одаренностью и талантом вызывали интерес обществе с давних времен, однако единой методики о том, как выявить и оценить данные человеческие характеристики, создано не было. Наибольшей проблемой является различие понятий «одаренность» и «талант». Не смотря на то, что они часто упоминаются как синонимичные, в их определении существует концептуальная разница. Например, Ф.Ганье (Gagne', 1991) предлагает считать одаренностью человеческие способности уровень

которых выше среднего в их природном, не скорректированным обучением, виде. В свою очередь талант – демонстрация более высокого чем средний уровня компетенций (например? в музыке или математике), достигнутого посредством регулярного обучения и практических занятий [11].

В условиях современного рынка основной возможностью для получения конкурентного преимущества становится персонал, а именно его квалификация, мотивация и результативность в работе. Чаще всего именно компетенция сотрудников оказывает значительное влияние на экономическое развитие организации, так такие специалисты обеспечивают более высокую производительность труда, качество выпускаемой продукции и эффективность используемых ресурсов. Соответственно необходимость в управлении сотрудниками данного типа возрастает. Именно в этот момент принимаются решения об использовании системы управления талантами (talent management system, TMS) – совокупность программных продуктов для работы с персоналом в четырех ключевых направлениях: рекрутинг, обучение и развитие, управление эффективностью и формирование компенсационных программ [26].

В то время как традиционные программы по управлению персоналом нацелены на оперативные процессы, системы данного типа ориентированы на достижение долгосрочных целей предприятия посредством максимально эффективного использования человеческого капитала. Система может применяться автономно, а также параллельно с иными программными продуктами.

Термин «управление талантами» часто ассоциируется с «управлением на основе компетенций». Зарубежные исследователи используют термин «компетенция» в значении центрального понятия всей концепции управления персоналом. Управление по компетенциям представляет собой специальный подход к управлению персоналом, который заключается в реализации ряда мероприятий, связанных с корпоративным обучением, рекрутингом и управлением талантами, которые направлены на поддержку и развитие ключевых компетенций для стратегического развития компании [17].

Группой американских ученых была предложена система управления талантами. Э.Майклз, Х.Хэндфилд-Джонс, Э.Экселрод занимались исследованием, каким образом отношение компании к своим сотрудникам может повлиять на результативность ее деятельности, и в результате ими были собраны данные о различных инструментах всемирно известных компаний, которыми те пользуются для управления талантами, что в конечном итоге позволяет им успешно развиваться на рынке.

Основным отличием данных компаний является не стремление улучшать кадровые процессы, а установка лидеров компаний, то есть решающая роль принадлежит именно талантливым людям, непоколебимой вере в важность талантов, а также действия, направленные на усиление команды. Для успешного внедрения системы управления талантами были определены обязательные этапы, выполнение которых позволит сделать таланты конкурентным преимуществом компании.

Первый этап – принять установку на таланты. Работа с талантами должна стать основополагающей для руководителей всех уровней, а не только для подразделения по управлению персоналом. Поиск и развитие высококлассных специалистов, оценка командной работы – всем этим стоит заниматься высшему руководству, так как наличие высокопрофессионального персонала позволит директору доверять производственные и оперативные задачи своим талантливым сотрудникам. Реализация данного этапа заключается в усилении коллектива посредством привлечения талантливых сотрудников. Для этого руководство должно осуществить пять действий:

- установить «золотой стандарт» для талантов. Данный стандарт может быть описан как одним предложением, так и подробным списком из нескольких требуемых сфер компетенций, с подробным описанием действий, которые должны характеризовать отличную, среднюю и плохую результативность сотрудника в каждой из сфер.

- активно принимать участие в кадровых решениях на различных уровнях в компании. Участие высшего руководства в собеседованиях и

интервью с кандидатами, претендующими на должности на несколько уровней ниже, позволит минимизировать риск найма некомпетентного сотрудника, повысит мобильность и коммуникацию между различными корпоративными слоями власти.

- руководить процессом оценки потенциала сотрудников. Обсуждение талантов компании должно проводиться также часто, как и обсуждение ее бюджета. Это позволит руководству полноценно участвовать и иметь представление о существующем уровне развития талантов в организации.

- внедрять установку на таланты среди руководителей всех уровней. Работы над внедрением системы талантов только высшего руководства недостаточно, эффективная деятельность возможна, если руководство будет обсуждать вопросы талантов, ключевых сфер компетенций с другими руководителями компании. Принимая установку на таланты, работа директора по персоналу становится не менее важной, чем результаты деятельности финансового директора. Тем не менее, собственный пример является одним из базисных показателей перехода компании на работу с талантами.

- нести ответственность за силу создаваемых команд и возлагать ее на менеджеров. Талантливая команда является причиной темпов роста и прибыльности компании, а также конкурентным преимуществом и экономической ценностью. Но для ее создания, руководитель команды должен тратить от 30 до 50% своего рабочего времени на усиление внутрикомандных связей путем постановки от 3 до 6 конкретных целей в системе SMART по усилению команды талантов на будущий год [2].

В результате совершения вышеперечисленных действий, руководитель может проверить, действительно ли компания приняла установку на таланты, ответив на несколько вопросов: убежден ли руководитель, что стать лидером на рынке возможно только благодаря профессиональному персоналу? Участвует ли руководитель в решении кадровых вопросов нижестоящих подчиненных? Демонстрирует ли руководитель личным примером приверженность к управлению талантами? Показывает ли руководитель готовность вкладывать

средства в развитие талантов? Если ответом на все вышеперечисленные вопросы было «да», то компания готова к реализации следующего этапа.

Второй этап – сделать предложение компании привлекательным. Развитие карьеры сегодня и тридцать лет назад разительно отличаются. Теперь талантливые люди хотят получать за свою работу высокую заработную плату, всевозможные выгоды, привилегии, интересные карьерные возможности, то есть они получают возможность выбирать из большого количества привлекательных предложений. Поэтому «стоимость» специалистов такого уровня представляет собой набор финансовых и нефинансовых преимуществ, которые сегодня стоят компании, гораздо дороже, чем раньше, хотя и ожидают от таких сотрудников большей отдачи, энергии и результатов. Для привлечения талантливых сотрудников компании необходимо предлагать работникам лучшее в их отрасли ценностное предложение для сотрудников (ЦПС) – это комплекс всего того, что получает и испытывает сотрудник на своем рабочем месте каждый день: начиная от атмосферы в коллективе, и заканчивая внутренней удовлетворенностью выполняемой работой, иными словами предложение определяет степень удовлетворения потребностей и соответствия ожиданиям работника. Наиболее важными элементами ЦПС являются:

- интересная и значимая работа, выполнение которой воодушевляет сотрудников
- отличная компания, безупречная корпоративная культура, вдохновляющие руководители
- вознаграждение, признание, рост, развитие карьеры и личности
- корпоративная коммуникация с коллегами, приносящая удовольствие

Для того чтобы ЦПС компании действительно привлекало и удерживало талантливых сотрудников оно должно быть сильнее ЦПС конкурентов, оно должно постоянно совершенствоваться, а также к нему стоит относиться не менее ответственно, чем к стратегии продвижения продукта компании.

Третий этап – перестроить стратегию найма персонала. Расстановка сил на современном рынке абсолютно изменилась: теперь не организации

выбирают себе подходящих работников, а талантливые работники имеют возможность выбрать наиболее интересную им компанию. В результате, компаниям приходится использовать различные инструменты, а также создавать новые. Для реализации данного этапа необходимо модернизировать некоторые кадровые процессы, теперь компании следует:

- Внедрять таланты на всех уровнях, а не только на руководящих должностях, причем эти таланты могут быть сотрудниками компании из других уровней или только нанятыми.

- Заниматься постоянным поиском талантов, а не только при появлении вакантных позиций.

- Использовать широкий спектр источников для поиска талантов, что может означать сменить место поиска, требуемый этап карьеры, образование, опыт и иные характеристики.

- Создать индивидуальную стратегию привлечения талантов для каждого подразделения компании, которая позволит более объективно оценивать кандидатов.

Выполнение данного этапа является одним из наиболее сложных, однако, создав стабильную систему найма однажды, компания защитит себя от многих сомнительных кадровых решений в будущем.

Четвертый этап – обеспечить непрерывное развитие сотрудников. Для этого необходимо понять, как происходит профессиональный рост сотрудника. Наиболее важными для развития факторами американскими учеными были названы: коучинг, заключающийся в обучении и постоянной обратной связи тренера, наставничество и задания, выполняемые в процессе работы [27]. Наименее важным стало традиционное обучение сотрудников. В то же время необходимо постоянно отслеживать результативность процесса развития, так как из-за нецелесообразного обучения организация теряет средства, а сотрудник – мотивацию к работе и доверие к руководству. Наиболее важными для развития задачами являются: реструктуризация организации, возможность работы в другой стране, работа в должности с расширенным кругом

полномочий, создание нового предприятия, филиала или направления, а также работа над глобальным и заметными специальным проектом. Обеспечение постоянного коучинга и обратной связи позволяет сотруднику узнать о своих сильных и слабых сторонах, получить достоверную оценку своей работе и достигнутым результатам [22]. Также наставничество в организации должно быть распланировано согласно направлениям и подразделениям, при этом наставник может работать с сотрудниками, как над профессиональными вопросами, так и над улучшением личностных качеств, модификация которых, позволит ему продвинуться по карьерной лестнице. Назначая наставников и определяя программы развития, руководителю компании также необходима помощь своих подчиненных, которые смогли бы объективно оценить его сильные стороны и качества, нуждающиеся в доработке. Это означает, что непрерывное развитие персонала невозможно без развития его руководства.

Пятый этап – дифференцировать и воодушевлять сотрудников. Распределение равной оплаты труда на идентичных должностях перестает быть эффективным инструментом мотивации персонала, поэтому руководству необходимо проанализировать результативность своих сотрудников, их стремление к карьерному росту и развитию, так как талантливость сотрудников неравноценна, и каждый из них может добиться разных результатов. Для этого авторы данного подхода предлагают разделить всех работников на несколько классов, каждый из которых будет развиваться и поддерживаться руководством с различным уровнем моральной и материальной поддержки:

Класс А – сотрудники этого класса являются стандартом наиболее высокой эффективности в компании, воодушевляют и мотивируют других сотрудников, постоянно показывают высокий результат. В общем количестве сотрудников составляют около 10-20%. Данная категория талантов требует максимальных вложений, направленных на удержание и развитие, так как даже первоклассным специалистам важно чувствовать поддержку руководства и знать, что их интересы услышаны и учтены.

Класс В – специалисты показывают средний результат, соответствуют ожиданиям руководства, но иногда их возможности карьерного развития могут быть ограничены. Составляют около 60-70%. Деятельность данного класса не настолько результативна, но невозможно построить компанию только из специалистов класса А. Именно эти сотрудники отвечают за оперативную работу предприятия и без их существования компания будет парализована. Развивать данную категорию работников эффективнее всего с помощью всесторонней оценки сотрудника и информирования его о полученных результатах, признания их вклада в общую деятельность компании, предоставления им возможностей для роста, развития и перехода в класс А, соразмерной их эффективности оплате труда.

Класс С – результат деятельности работников этого класса ниже среднего, заинтересованных в дальнейшей профессиональной деятельности сотрудников компания развивает и переводит в более высокий класс, при отсутствии интереса необходимо избавляться от таких неэффективных сотрудников. В компании доля таких сотрудников не должна превышать 10-20%. Для работы с данным классом необходимо определить, какие из работников могут повысить свою эффективность, если начать работу над их развитием, а какие из работников неэффективны. При этом увольнение или перевод сотрудника на более низкую должность не должен стать неожиданным: он должен получать устные и официальные письменные оценки своей работы, а также участвовать в обсуждениях эффективности своего подразделения, чтобы понять каким образом компания складывает оценку о нем, хотя он может и не согласиться с ней.

Оценка персонала должна оказывать влияние и на сотрудников (так они понимают, как они развиваются и каких результатов от них ожидает руководство), и на подразделения предприятия (руководители подразделений понимают, какие цели достигнуты, а над какими и каким образом необходимо работать).

Таблица 1 – Результативность сотрудников компании

Низкая результативность	Средняя результативность	Высокая результативность
Персонал класса С – уведомить о неудовлетворительных результатах – обеспечить коучинг – оценить, подходящую ли должность занимает сотрудник	Персонал класса А – запланировать следующие задания – обеспечить дополнительный коучинг	Персонал класса А+ – запланировать следующие задания – пересмотреть размер оплаты
Персонал класса С – выводить из компании	Персонал класса В – удерживать на месте	Персонал класса А – определить возможности для развития

Детали процесса оценки варьируются в зависимости от предпочтений его составителей, однако существует несколько обязательных элементов:

- корреляция стратегии предприятия с системой управления талантами. Необходимо определить какая работа с талантами должна быть осуществлена для реализации стратегии предприятия.

- оценка каждого сотрудника. Следует оценить потенциал каждого сотрудника, его слабые и сильные стороны, сравнить результаты деятельности с «золотым стандартом». Для более полной оценки в ней нужно задействовать, по крайней мере, двух-трех специалистов, достаточно хорошо знакомых с оцениваемым сотрудником.

- дифференциация результатов оценки. Получив результаты оценки, требуется разделить фамилии сотрудников и назначить векторы работы с ними, согласно таблице 1 [2], таким образом, направления будущей работы по развитию будут четко определены.

- составление планов действий. Программа развития сотрудника может содержать от двух до пяти пунктов, однако должна быть создана для каждого сотрудника с определением временем реализации программы и отслеживающего результаты.

— оценить потенциал коллектива. Дав оценку каждому из сотрудников нужно понять общую силу подразделений: какие факторы сдерживают развитие? Какие проблемы сотрудников не решены руководством? На какие задачи нужно обратить особое внимание? Это позволит составить согласованный план действий, например, на год, который поможет усилить взаимоотношения и результативность сотрудников внутри коллектива.

— контроль и ответственные. Определившись с планами работы, следует проверить, все ли задачи, программы и проекты по работе с талантами определены во времени, закреплены за ответственными лицами и определены ли критерии результативности и контроля.

Результаты работы с данной системой управления талантами будут значительны уже через несколько месяцев после ее внедрения, однако они возможны только при использовании решительных мер и значительных средств компании: чем более значительными будут действия руководства в отношении работы с талантами, тем более исключительный эффект будет достигнут. При этом данные изменения коснутся не только кадровой работы в компании, но и ее финансовых результатов в целом.

1.3 Особенности разработки системы управления талантами в России и за рубежом

В разработке системы управления талантами существует большое количество скрытых препятствий, столкнуться с которыми возможно только при реализации данной системы. Именно для этого в данном пункте будут описаны успехи и проблемы зарубежных компаний, встретившиеся им в процессе осуществления данной программы. В основу исследования будут положены этапы подхода Э.Майклз, Х.Хэндфилд-Джонс, Э.Экселрод по созданию системы управления талантами посредством отображения действий иностранных компаний на определенном этапе реализации системы.

Компании такие, как General Electric, Amgen, Intel начали свою работу с талантами, столкнувшись с убеждением о том, что конкурентоспособность и эффективность компании напрямую связана с талантливыми сотрудниками. Принимая курс на работу с талантами, все руководители различных уровней были уверены, что создание талантливого коллектива составляет значительную часть их работы. Исполнительный директор компании Allied Signal Ларри Боссиди утверждал, что наем и развитие первоклассных руководителей, а также усиление коллектива должны осуществляться именно руководителями компании, а не кадровыми отделами. Именно Л.Боссиди было составлено описание идеального топ-менеджера: он должен руководить компанией, а не администрировать, содействовать развитию персонала, а не заниматься микроменеджментом, а также понимать технологию на производстве, но не спускаться до уровня технолога.

Основанная в 1963г. компания The Limited стала терять прибыль в 1990-х, и в это время ее основатель понял, что неэффективно тратит свое время, занимаясь продажами, рекламой и разработкой новых продуктовых линий. Узнав, что его коллеги из PepsiCo и GE, большую часть своего времени тратят на работу с персоналом, Л.Векснер перестроил свой рабочий график таким образом чтобы управление талантами стало для него приоритетной задачей: их наем, привлечение, развитие и удержание – эти элементы работы с персоналом позволили компании увеличить прибыль компании за три года в полтора раза, стоимость акций практически удвоилась [20].

Руководством компании PerkinElmer самостоятельно была принята установка на таланты: они разработали оценочную систему талантов и оценили каждого из высшего руководства, а позже и их подчиненных. В результате проведенных анкет и интервью, директор смог оценить результативность каждого руководителя, даже не изучая отчеты о проделанной работе. В конце первого года была проделана колоссальная работа по отбору высшего руководства: 80% топ-менеджеров были заменены и половина из них была

новичками в компании. В результате спустя три года непрерывной работы и самосовершенствования цена акций компании утроилась.

Работа над ценностным предложением для сотрудников должна подразумевать для кандидатов интересную работу с такими же привлекательными, требующими усилий задачами. Это удалось реализовать компании Virgin Group, так как компания работает на нескольких совершенно не связанных друг с другом рынках – начиная от авиакомпаний Virgin Atlantic Airways и заканчивая финансовыми услугами Virgin Direct и услугами связи Virgin Mobile. Это позволяет руководству привлекать сотрудников с различными интересами и аккумулировать внутри компании первоклассных специалистов в различных областях. Компания Amgen была основана в период биотехнологической революции, что послужило причиной притока в организацию талантливых работников и позволило компании стать одной из крупнейших в мире биотехнологических фирм.

Для привлечения специалистов к работе которая сейчас не в моде или кажется недостаточно привлекательно нужно путем создания новых направлений, инновационных продуктов, вдохновляющей миссии, отличной корпоративной культуры, уникальных, ведущих к развитию задач и достойной вложенного труда оплаты. Именно это произошло с компанией Synovus Financial Corp которая стала известна на весь мир: руководство упорно работало над улучшением своей команды и условиям работы для нее – результатом стало лидерство в рейтинге журнала «Fortune» в списке «100 лучших работодателей» и повышение капитализации в четыре раза за четыре года постоянной работы. Компании Arrow Electronics, дистрибьютору электроники и компьютерных элементов, удалось увеличить оборот в тринадцать раз за десять лет благодаря изменениям в своем ЦПС, сделав развитие персонала основой своего предложения.

Российская компания Сбербанк внедрила идею формирования прозрачных каналов доставки идей от рядовых сотрудников к высшему руководству. Ценность данных каналов заключается в доступности системы

подачи инициатив с любого рабочего места, а также возможности активно использовать интеллектуальный потенциал сотрудников для снижения расходов на их содержание. Компания старается учитывать все обстоятельства работы и создавать максимально удобные условия для талантливых работников, чтобы привлекать и удерживать их, и в результате этого, развивать потенциал организации и повышать ее положение на рынке [16].

Четкое позиционирование бренда на рынке также может привлечь не только клиентов, но и их потенциальных сотрудников, однако для этого необходимо создать бренд для привлечения кадров. Это краткое сообщения для кандидата, которое подчеркивает наиболее привлекательные аспекты ЦПС компании. Например, кадровый бренд GE гласит: «Станьте частью компании мирового класса и генеральным директором мирового класса». Таким образом компания заявляет об уровне своего развития и вершинах карьеры, которых может достичь сотрудник [34].

Поиск талантливых работников, а не просто работников заставляет компании пересматривать стратегии найма и создавать инновационные стратегии привлечения. Проблемы с привлечением сотрудников в 1990-х выявили необходимость не только найма талантливых сотрудников, но и нестандартных способов их привлечения и удержания. Например, компания The Home Depot, начав глобальную реструктуризацию, включающую в себя открытие международных направлений, а также изменение системы продаж, была готова нанять лучших специалистов вне зависимости от того, были ли это новые сотрудники и какие требования они предъявляли: в результате 90% вакансий топ-менеджмента были заняты новыми сотрудниками из которых через два года компанию покинул лишь один. При этом компания навсегда изменила свой подход к найму, при этом обогатив корпоративную культуру, и привнесла новые взгляды на работу и бесценный опыт.

Для того чтобы сделать процесс найма более эффективным необходимо проверять сотрудника на соответствие культуре компании, а также внедрять его в компанию, используя различные инструменты. Компанией The Limited была

создана программа «Добро пожаловать на борт», в которой принимали участие новые руководители в течение первых двух месяцев своей работы. В ходе программы новички встречаются с высшим руководством компании и получают информацию о стратегии, задачах и результативности компании, наблюдают за работой своих коллег из других подразделений, получают набор наиболее важных статей, презентаций и речей руководства, чтобы познакомиться с историей компании, а также информацию о профессиональной терминологии и сокращениях, принятых в организации. Затем, после проведения нескольких дней в магазинах, отделах сбыта и дизайна, новички представляют свой отчет о том, что они узнали и могут предложить для улучшения работы вышеперечисленных направлений. В конечном итоге, приступая к исполнению своих служебных полномочий, новые руководители имеют представление о работе всей компании и гораздо быстрее включаются в работу [2].

Постоянный анализ рынка труда может помочь компании найти высококлассных специалистов в любой момент. Например, 25 разработчиков программного обеспечения потеряли работу, не захотев уезжать из родного города после слияния банков U.S. Bank и First Bank Systems. Компания Sears, Roebuck and Co., узнав о команде специалистов, оставшихся без работы, изменила планы по открытию своего технологического центра и перенесла его в г.Бойсе. Так компания получила группу квалифицированных специалистов, благодаря которым позже к работе присоединились ещё 125 человек.

Постоянный сбор информации о потенциальных сотрудниках также может помочь найти идеального специалиста на узкоспециализированную вакансию. В частности, компания Electronics Arts (крупнейшая компания по производству видеоигр) использует свой сайт для поиска сотрудников: попав в раздел «Вакансии» пользователь отвечает на вопросы о своем образовании, опыте, интересах и карьерных целях, и может разрешить связаться с ним в будущем при появлении подходящей вакансии. Используя данную форму, компания менее чем за год собрала данные о 34 000 потенциальных

кандидатов, из которых 20 000 согласились получать дополнительную информацию.

Что касается постоянного развития сотрудников, то более значительных результатов можно добиться путем обучения и выдвижения работников на различные специальности. К примеру, корпорация Amgen позволяет своему персоналу проявить свои таланты на различных задачах. К.Леонард – перед тем как стать вице-президентом компании работал в отделах логистики, финансов, продаж и маркетинга, а также реализовывал международный проект в Нидерландах. Всё это позволило ему приобрести компетенции в различных областях и, получив позицию вице-президента, он лучше понимает проблемы и задачи организации.

Развитию компетенций и навыков также способствует работа в специальных проектах: компания Arrow Electronics назначает сотрудников наряду с их обычными обязанностями участвовать в глобальных проектах, временно исполняя обязанности ушедших в долговременный отпуск работников.

Следующим фактором развития выступает организационная структура, которая должна способствовать, а не препятствовать модернизации предприятия. Так например, Johnson & Johnson в связи с тем что содержит в своем составе более 190 компаний, имеет возможность предоставить им значительную самостоятельность, что позволяет развивать предпринимательскую атмосферу на предприятии: молодые сотрудники сразу получают ответственность и возможности для развития своих компетенций.

Одной из причин ухода талантливых сотрудников из компании является отсутствие оценки их работы. Исполнительный директор AlliedSignal Л.Боссиди решил эту проблему посредством создания подробной оценочной системы. Он начал с составления одно- или двухстраничных отчетов каждому из своих непосредственных подчиненных, в которых делал упор на сильные стороны сотрудника и области для развития. Также он проводил встречи с каждым из них, обсуждая достижение поставленных заранее результатов и

причины неоправданных ожиданий. Идентичные мероприятия проводились и на более низких уровнях, причем руководитель призывал своих подчиненных быть абсолютно откровенными, так как только это, по его мнению, способствовала развитию лучших качеств и работе над ними. Результатом данной системы стало повышение работоспособности коллектива, а также повышение приверженности к культуре компании и поддержке ее целей и миссии.

Оценка работы сотрудников обычно пугает и того кто в ней участвует и того кто ее проводит: похвала звучит шаблонно, а недостатки представляются сотруднику так, что его защитой становится нападение на начальника, высказанная в виде обвинений и оправданий. Чтобы избежать этого оценка сотрудника должна быть объективной, но не бесстрастной, поучительной, но не шаблонной, при этом нужно воодушевить сотрудника в конце речи, акцентируя внимание на положительных аспектах оценки. Компания Amgen выбрала совершенно противоположную стратегию: руководитель компании провел интервью с топ-менеджментом компании и спросил, какие советы могут ему дать его подчиненные. Проанализировав полученные ответы, К.Шерер выяснил, на развитие каких навыков ему стоит обратить свое внимание, а также что и высшее руководство должно заниматься собственным развитием чтобы поддерживать работу с талантами.

Наиболее оформленным и эффективным мероприятием по оценке талантов является «Сессия Си» в компании GE, на которой тридцать дней в году обсуждаются около пятидесяти генеральных директоров компании на предмет их работы с персоналом, результативности, эффективности, возможных векторов роста, а также создания программ по их развитию. Все это позволяет формировать кадровую преемственность, постоянно повышать качество работы, а соответственно повышать свою позицию на рынке.

Большую часть управленческих навыков новые сотрудники получают не из образовательных курсов университета, а программ развития лидерских навыков, в которых старшие руководители компании лично обучают новичков.

Программы «Действовать по вопросам» в Johnson & Johnson и «Построение бизнеса» PepsiCo создают небольшие команды наиболее перспективных менеджеров и прикрепляют их к работе со старшими руководителями для реализации проекта и решения иных практических задач. В результате группы представляют полученные результаты руководству и стратегию решения поставленных задач. В ходе работы молодые сотрудники знакомятся с инновационными знаниями, концепциями и инструментами, сразу же применяя их на реальной практике, а также они ближе знакомятся со своими коллегами, корпоративной культурой и ценностями, понимают, какие качества необходимы для успешного лидерства и руководства.

Признание заслуг и успехов – это неотъемлемая часть работы руководителя, которая необходима любому сотруднику и совершенно не зависит от занимаемой им должности. Например, компании Procter & Gamble и Hewlett-Packard потеряли достаточное количество ценных сотрудников, которые как было выяснено позже ушли, так как не знали, как они ценны для компании, другими словами, руководство компании не уделяло должного внимания признанию достижений, которое выражалось бы не только в материальных ценностях.

Дифференциация персонала – важный фактор его развития, отсутствие которого может привести к потере ценных талантов и отсутствию развития у начинающих работников. Компания Intel, например, имеет свою программу работы с нерезультативными сотрудниками: неэффективный сотрудник, показывавший хорошие результаты в прошлом переводится на должность того же уровня или ниже – так он сможет добиться средних результатов. Если и эти меры не помогают улучшить его работу – компания просит сотрудника уйти. Однако программа предлагает некоторые альтернативы для такого типа работников. Большинство сотрудников хочет работать эффективно, но рамки определенной должности не позволяют им сделать это. Когда руководство видит, что старания человека не приводят к достаточным результатам, то с ним проводится собеседование, на котором они вместе с руководителем выбирают

сферу деятельности, которая была бы интересна сотруднику. В результате выигрывают обе стороны: работника переводят на более интересную для него работу, где он может развиваться в своих интересах, а подразделение получает возможность нанять работника, который действительно годен и подходит для данной должности.

Работая с персоналом, руководитель должен отставить этические вопросы на второй план. Всегда нелегко увольнять сотрудника, понижать его в должности или говорить о его нерезультативной деятельности. Несмотря на это, необходимо действовать в интересах предприятия с одной стороны, а с другой – обладать проверенной и детальной информацией для принятия решений такого рода [35]. К примеру, президент банковской системы National Australia Bank начал реструктуризацию кадровой системы, разработав комплекс действий по оценке результативности компании, не колеблясь он провел глобальные перестановки в высшем руководстве компании, где в результате только четыре из шестидесяти высших сотрудников остались на своих местах, что привело к значительному повышению качества и приверженности корпоративной культуре, а также укреплению коллектива. По словам руководителя, данные изменения были бы невозможны без его уверенных решений о кадровых перестановках, которые не всегда были простыми и казались разумными. Однако, только радикальные изменения и использование лидерских качеств помогли компании достичь таких результатов.

Таким образом, резюмируя всё вышесказанное необходимо подчеркнуть, что уровень развития рынка сегодня заставляет компании искать альтернативные конкурентные преимущества, наиболее важным из которых становится работа с талантами. Процесс, реализации которого нужно уделять такое же пристальное внимание как и основным бизнес-процессам, не может быть завершен оперативно. Работа по управлению талантами выполняется постоянно: начинается с создания системы по управлению талантами, заключающей в себе множество разнородных задач, а заканчивается непрерывным управлением данной системы с постоянной корректировка

согласно изменяющимся условиям внешней среды. В общем значении, управление талантами – непрерывный процесс устранения противоречий, возникающий в результате различных ожиданий людей.

В данной главе настоящего исследования были получены данные о понимании термина «талант» в целом, подходе к его изучению, развитию в организационной среде, построении на его основе системы управления талантами для использования сотрудников компании наиболее эффективным образом. Было отмечено, что управление талантами представляет собой комплекс организационных, экономических, образовательных мероприятий, направленных на повышение профессионального и личностного уровня развития персонала различного уровня с целью максимального использования человеческого потенциала для достижения наивысших результатов деятельности компании. Изучение особенностей разработки систем управления талантами, созданных в России и за рубежом, позволило выбрать наиболее детальный и оправдавший себя в зарубежных компаниях подход западных ученых Э.Майклз, Х.Хэндфилд-Джонс, Э.Экселрод, выявивших зависимость между способами развития сотрудников и успешным развитием компании на рынке. Данный подход состоит из этапов, реализация каждого из которых ведет к переходу к работе над следующим этапом. При этом результативность обуславливается решительностью мер руководства компании и реформацией философии компании. Именно это было сделано многими всемирно известными компаниями. Сведения о результатах внедрения элементов данной системы были проанализированы в заключительной части данной главы. Достижения корпораций, полученные в результате внедрения элементов данной системы управления талантами, послужили решающим фактором в выборе именно этого подхода основой для внедрения системы управления талантами в российской компании. Данные о положении компании на рынке, текущем состоянии кадровой деятельности, а также возможности применения американской системы управления талантами будут рассмотрены в следующей главе.

Глава 2. Разработка системы управления талантами в компании «Иркутская нефтяная компания»

2.1 Общая характеристика компании «Иркутская нефтяная компания»

Иркутская нефтяная компания – один из крупнейших независимых производителей углеводородов и его продуктов в России. Деятельность компании сосредоточена на геологическом изучении, разведке, разработке и добыче углеводородов на месторождениях и лицензионных участках в Восточной Сибири, а именно – в Иркутской области и Республике Саха (Якутия). Компания была образована в 2000г. и уже через год, приступив к эксплуатации нефтегазовых месторождений в Иркутской области, были добыты первые тридцать тысяч тонн нефти и газового конденсата.

ИНК входит в двадцатку крупнейших российских нефтяных компаний по запасам углеводородного сырья. За последние годы группа увеличила объем добычи УВС приблизительно в 4,5 раза – с 1,3 млн. тонн в 2011г. до 5,6 млн. тонн в 2015г. Накопленный объем добычи нефти и газового конденсата за весь период эксплуатации месторождений ИНК в конце 2015г. составил 18 млн. тонн.

Основной сырьевой актив Группы ИНК – Ярактинское нефтегазоконденсатное месторождение (НГУМ), на котором добывается примерно 80% углеводородного сырья. Продолжается активное развитие Даниловского и Ичёдинского месторождений.

Группа компаний открыла на территории Иркутской области семь месторождений углеводородного сырья и одно – в Республике Саха (Якутия). ИНК планирует в дальнейшем увеличивать запасы за счет геологической разведки, поискового бурения и приобретения новых площадей для геологического изучения в Восточной Сибири и соседних регионах.

Важной частью долгосрочной стратегии ИНК является добыча и переработка природного и попутного нефтяного газа. Реализация газового проекта предполагает масштабное строительство производственных объектов, связанных с подготовкой, переработкой и сжижением газа, а также развитием сопутствующей инфраструктуры.

Все холдинговые, операционные и дочерние компании, входящие в группу ИНК, зарегистрированы и являются налогоплательщиками на территории Иркутской области. Структура холдинга представлена в Приложении А.

Общее собрание акционеров АО «ИНК-Капитал» - высший орган управления АО «ИНК-Капитал». АО «ИНК-Капитал» обеспечивает право акционеров на участие в управлении компанией. Акционеры имеют право участвовать в управлении компанией, в первую очередь, путем принятия решений по наиболее важным вопросам деятельности АО «ИНК-Капитал» на общем собрании акционеров. Одним из таких вопросов является формирование совета директоров АО «ИНК-Капитал». Совет директоров осуществляет стратегическое управление компанией, контроль над деятельностью единоличного исполнительного органа, определяет основные принципы и подходы к организации в компании системы управления рисками и внутреннего контроля. Целью формирования совета директоров является обеспечение стратегического бизнес-планирования деятельности компании, утверждение среднесрочных и долгосрочных планов развития компании, содействие достижению целей компании по осуществлению коммерческой деятельности для извлечения прибыли, защита прав и законных интересов акционеров. Совет директоров избирается в составе пяти членов, каждый из которых обладает необходимыми квалификацией, опытом, знаниями, деловыми качествами, и пользуется доверием акционеров. Председатель совета директоров Н. Буйнов является также исполнительным директором ООО «Иркутская нефтяная компания», а генеральный директор АО «ИНК-Капитал»

деятельность которого подотчетна совету директоров и общему собранию, М.Седых – генеральным директором ООО «Иркутская нефтяная компания».

Центральный офис компании ООО «ИНК» находится в г.Иркутске. Также компания имеет подразделение в г.Усть-Куте Иркутской области, которое занимается регулированием деятельности месторождений и является промежуточным транспортным пунктом для сотрудников, работающих на месторождениях компании вахтовым методом. Сотрудники подразделения подчиняются руководителям, находящимися в г.Иркутске и входят в общую организационную структуру Иркутской нефтяной компании, которая представлена в Приложении Б. Предприятие имеет линейно-функциональную организационную структуру, так как в подчинении исполнительного директора находятся руководители функциональных подразделений, работающих в определенной сфере. В составе функциональных подразделений находится несколько отделов, каждый из которых состоит из рядовых сотрудников и начальников отдела.

В 2013г. интегрированная система менеджмента компаний группы компаний ИНК успешно прошла сертификационный аудит. Его провел мировой лидер по сертификации промышленных предприятий — DQS Holding GmbH. Группа компаний ИНК получила сертификаты соответствия системы экологического менеджмента и системы менеджмента охраны труда и техники безопасности международным стандартам. Международная сертификация является подтверждением высокого качества её управления и ориентиром для партнеров ИНК.

Группа компаний ИНК создает безопасные условия труда, совершенствует производственные процессы, инвестирует в повышение квалификации сотрудников, обеспечивает соблюдение производственной дисциплины. Это позволяет минимизировать риски и предотвратить возникновение несчастных случаев. В компании принята и действует политика в области промышленной безопасности. Высокие требования

ИНК распространяются как на компании группы, так и на подрядные организации. В этой связи в группе компаний ИНК действуют:

- Система управления охраной труда и промышленной безопасностью, которая устанавливает единый для всех компаний группы порядок организации и проведения работ в этой области на всех месторождениях и лицензионных участках
- Положение, которое устанавливает единые требования в области охраны труда, промышленной и экологической безопасности для подрядчиков, осуществляющих работу на месторождениях и участках недр
- Компания постоянно ведет активную работу по улучшению состояния охраны труда, созданию здоровых и безопасных условий работы, обучению специалистов в области охраны труда, промышленной и пожарной безопасности, а также проведению обязательных специализированных курсов по допуску к ведению работ.

Рабочие места соответствуют требованиям безопасности и санитарным нормам, установленным российским законодательством. Многолетняя успешная политика группы компаний ИНК в области охраны труда обеспечила постепенное снижение коэффициента наступления несчастных случаев и доведение этого показателя до нуля в 2013 году.

Для более эффективного и всестороннего развития компания работает с российскими и зарубежными партнерами, такими как: Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР), Голдман Сакс Интернейшнл (Goldman Sachs International), Японская Национальная Корпорация по нефти, газу и металлам (JOGMEC), Байкальский банк Сбербанка РФ, японские компании ИТОСНУ Corporation и Inpex Corporation. Высокий уровень доверия и взаимодействие с партнерами коллектива ИНК на всех уровнях стали важной основой в осуществлении проектов развития месторождений в прошлом и являются базой для успешного движения в будущем.

Компания имеет награды, грамоты и благодарственные письма за успешную работу различного уровня за безупречную деловую репутацию,

качество управления, значительный вклад в устойчивое развитие экономики Восточной Сибири, заслуги в развитии топливно-энергетического комплекса, выдающиеся экологические и социальные достижения, достижения в области утилизации попутного нефтяного газа, активное многолетнее участие в работе попечительского совета Иркутского областного отделения Русского географического общества и прочие. Вышеперечисленные награды получены от представителей администрации Иркутской области, Европейского банка реконструкции и развития, Министерства энергетики Российской Федерации, а также Швейцарского института бизнеса и управления.

ИНК разрабатывает и реализует социальные и благотворительные программы, направленные на повышение качества жизни населения и ускорение экономического развития территорий стратегических интересов холдинга более подробная информация о которых, будет отражена в третьей главе настоящей работы.

В компании работает более 4500 сотрудников. ИНК большое внимание уделяет процессу повышения квалификации персонала. Для профессионального роста сотрудников предусмотрены курсы повышения квалификации, а также возможность получить высшее или даже второе высшее образование в различных учебных заведениях страны с учетом производственной необходимости и специфики обучения. Более трети от общего числа сотрудников ИНК ежегодно проходят курсы подготовки, переподготовки и повышения квалификации. Для развития системы обучения персонала в 2014 году в ИНК создан корпоративный учебный центр, который имеет лицензию на оказание образовательных услуг по программам профессиональной подготовки и повышения квалификации для рабочих и служащих, а также на организацию дополнительных общеобразовательных программ.

При поступлении на работу уделяется внимание соответствию сотрудников корпоративной культуре компании. Каждый сотрудник должен разделять принципы корпоративной культуры, к которым относятся: честность,

порядочность, профессионализм, взаимоуважение, командная работа, эффективность. А также знать и использовать в повседневной работе требования интегрированной системы менеджмента (ИСМ), которая включает системы экологического менеджмента и менеджмента охраны труда и здоровья персонала. Новые сотрудники должны в полной мере осознавать, что корпоративные стандарты компании обязательны для исполнения и распространяются на все сферы деятельности, включая взаимодействие с подрядными организациями.

Группа компаний ИНК заботится о материальном и социальном благополучии своего персонала, стимулирует сотрудников на долговременную и добросовестную работу, обеспечивая им профессиональный рост. ИНК берет на себя повышенные обязательства по выполнению установленных государством гарантий трудовых прав и свобод граждан, по созданию благоприятных условий труда. В ИНК действует система материальной мотивации сотрудников. На производственных объектах создана вся необходимая социальная инфраструктура: благоустроенные общежития, столовые, бани, тренажерные залы, спортплощадки, комнаты отдыха. Работающие вахтовым методом специалисты обеспечиваются полным комплектом спецодежды, которая, в свою очередь, приобретается у сертифицированных производителей. Каждый сотрудник ИНК застрахован от несчастного случая на производстве, может получать медицинские услуги и санаторно-курортное лечение в рамках добровольного медицинского страхования, а также ежегодно проходить полный медицинский осмотр за счет компании.

Совершенствование условий труда персонала остается приоритетным направлением кадровой политики ИНК. Для этого активно используются механизмы обратной связи. Руководство регулярно выезжает на участки работ с тем, чтобы встретиться с сотрудниками на местах, выслушать их пожелания и предложения. Кроме того, генеральный директор ИНК ведет прием по личным вопросам: сотрудники могут встретиться с высшим руководством лицом к

лицу, сделать телефонный звонок или написать сообщение. Персоналу предоставлены широкие возможности по внесению личного вклада в улучшение условий труда. Наиболее интересные идеи отмечаются на корпоративном конкурсе «Я предлагаю!» и воплощаются в жизнь. В 2013 и 2014 г., по результатам исследований крупнейшего в Европе портала по подбору персонала Superjob, Иркутская нефтяная компания была признана одним из самых привлекательных работодателей с точки зрения соискателей.

Благодаря совместному труду сотрудников, ИНК стала крупной нефтедобывающей компанией, надежным поставщиком на рынке энергопотребления. В среднесрочной перспективе компания планирует стать флагманом сектора независимых нефтяных компаний в России, лидером в сфере разработки и внедрения новейших технологий на всех стадиях производственного процесса – от геологоразведочных работ до создания перерабатывающих производств и выпуска продукции высокой степени передела.

2.2 Особенности управления персоналом в компании «Иркутская нефтяная компания»

По состоянию на 2016г. в Иркутской нефтяной компании не существует системы управления талантами, не смотря на это сотрудники по работе с персоналом используют некоторые подходы и методики присущие данной системе. Именно поэтому далее будут рассмотрены особенности кадровой политики в компании в целом, так как работу с талантливыми кадрами еще предстоит построить.

Работа с кадрами в Иркутской нефтяной компании базируется на следующих документах: Политика в области управления персоналом, Положение о работе с молодыми специалистами, Положение о подборе и найме персонала, Положение о подборе и адаптации персонала, Положение о наставничестве, Положение инициативных предложений «Я предлагаю...»,

Положение о проведении конкурса на звание «Лучший по профессии», Положение о кадровом резерве, Положение о производственной практике, Положение об обучении персонала, Положение о ротации персонала и других локальных нормативных актах.

Действие вышеперечисленных документов распространяется на все структурные подразделения организации, а все положения разработаны в рамках комплексной системы управления персоналом. Деятельность каждого сотрудника в организации подчинена нескольким этапам, каждый из которых нуждается в корпоративной разработке и контроле. Для каждого из которых существует соответствующая для работы в данном направлении документация, взаимозависимость которой представлена в таблице 2.

Таблица 2 – документация в кадровой политике

Направления кадровой политики	Соответствующая документация
Управление персоналом организации	Политика в области управления персоналом
Наем и расстановка сотрудников	Положение о подборе и адаптации персонала, Положение о подборе и найме персонала
Обучение и оценка работников	Положение об обучении персонала, Положение о работе с молодыми специалистами
Развитие персонала	Положение о наставничестве
Стимулирование и мотивация сотрудников	Положение инициативных предложений «Я предлагаю...», Положение о проведении конкурса на звание «Лучший по профессии»
Формирование кадрового резерва и ротация специалистов	Положение о кадровом резерве, Положение о производственной практике, Положение о ротации персонала

Таким образом, в данном пункте будет рассмотрена документация в области управления персоналом в компании «Иркутская нефтяная компания» согласно вышеперечисленным направлениям кадровой политики.

В 2016 г. в компании было принято положение о подборе и адаптации персонала, созданное на основе ранее составленного положения о подборе и найме персонала, так как большинство вошедших туда пунктов являются идентичными предыдущему положению. В данном документе рассматриваются общие положения, порядок подбора и найма персонала, процедура оформления трудовых отношений и период испытательного срока, адаптация персонала, а также ответственность организации и ее сотрудников друг перед другом.

Порядок подбора и найма персонала в компании четко определен и разделен на несколько этапов, каждый из которых завершается какой-либо документированной процедурой, для того чтобы весь процесс был регламентированным, прозрачным и эффективным в использовании. При приеме кандидата, согласованного с руководителем подразделения, осуществляется проверка сведений, сообщенных о себе кандидатом, его документов и рекомендаций. Также в компании предусмотрена программа адаптации персонала, которая по срокам совпадает с испытательным сроком и состоит из трех этапов:

Этап первый – ознакомительный и рассчитан на первые две недели работы, заключается в формировании общего представления о компании.

Этап второй – ориентационный и длится первые три месяца работы. Его задача ускорение процесса введения в должность и достижение необходимой эффективности работы в наиболее короткие сроки.

Этап третий – заключительный. Задача данного этапа – оценка качества прошедшей адаптации и испытания работника. Этап реализуется за две недели до окончания испытательного срока сотрудника.

Ответственность за соблюдение требований данного положения, а также методическая помощь в части его внедрения возлагается на Департамент управления персоналом. Руководители структурных подразделений несут

ответственность в части своевременного предоставления всей необходимой информации, корректности заполнения документов и соблюдения процессов подбора, найма и прохождения испытания и сроков.

Пройдя этапы найма и адаптации, у работника появляется потребность в обучении, которая в Иркутской нефтяной компании регламентируется положением об обучении персонала, созданным для обеспечения плановой подготовки персонала и определения требований к порядку организации профессионального обучения и подготовки. Положение четко определяет порядок и виды обучения, наиболее существенными и обязательными для всех, из которых являются: профессиональное обучение, состоящее из подготовки работников, переподготовки, обучения вторым (смежным) профессиям, повышения квалификации, профессиональной переподготовки руководителей и стажировок руководителей, а также обучение по безопасности рабочих основных профессий, обучение по охране труда и обучение по пожарной безопасности.

Руководитель каждого подразделения занимается планированием и проведением повышения квалификации работников, находящихся у него в подчинении. Это происходит посредством определения потребностей в обучении, анализируя информацию об образовательном уровне работников, движения кадров и их текучести, пожеланий самих работников, аттестационных графиков, проектирования и планирования обучения. Руководителем составляются заявки, по которым формируются годовые и месячные планы обучения всех сотрудников организации. Далее выбираются наиболее эффективные формы и методы, разрабатываются учебные планы и программы, приглашаются преподающие специалисты и эксперты. Обучение проводится в режиме отрыва от работы или без отрыва от работы, в организации или в ином учреждении. Сроки обучения зависят от уровня получаемых знаний, а также требуемых результатов обучения.

Процесс передачи производственных знаний и навыков, корпоративных норм и правил от более опытного и компетентного работника менее опытному

сотруднику – наставничество, также является одним из основных способов обучения персонала. Основными задачами наставничества являются:

- развитие у работника позитивного отношения к работе;
- повышение качества обучения стажеров на рабочем месте;
- экономия времени руководителя структурного подразделения на профессиональную подготовку работника к самостоятельной работе;
- ускорение процесса освоения основных навыков профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности;
- развитие у стажера профессионально важных качеств, формирование мотивации деятельности в соответствии с данной должностью;
- максимальное раскрытие трудового потенциала работников в процессе трудовой деятельности;
- адаптация к корпоративной культуре, оказание помощи в усвоении и принятии норм и правил, существующих на предприятии;
- укрепление трудовой дисциплины и снижение текучести кадров.

Вышеперечисленные задачи направлены на оказание помощи сотрудникам в их профессиональном становлении.

Организация наставничества подразумевает подбор наиболее подготовленных сотрудников с высокой квалификацией, соответствующим стажем работы, способностями делиться опытом, а также лидерскими и коммуникативными навыками. Наставник назначается для работников с опытом работы менее года, имеющих перерыв в работе более одного года, а также перемещаемых с одной должности на другую внутри организации. Продолжительность работы с наставником индивидуально определяется с учетом текущего уровня работы сотрудника, но не может превышать одного месяца. Наставничество реализуется посредством постановки работ и задач наставником с указанием нормативного уровня их выполнения, которые оцениваются по окончании периода наставничества и становятся основой заключения о степени готовности стажера к самостоятельной

профессиональной деятельности. На весь период наставничества наставник получает ежемесячную доплату в размере 15% от заработной платы, а в случае отсутствия замечаний от непосредственного руководителя и руководителя структурного подразделения получает денежное вознаграждение в размере пяти тысяч рублей, без учета НДФЛ.

Завершившийся период наставничества, регламентируемый вышеупомянутым положением, сменяется этапом, в котором пришедший сотрудник называется молодым специалистом. Молодым специалистом называется сотрудник в возрасте до тридцати лет, получивший среднее или высшее профессиональное очное образование и впервые устроившийся на работу в организацию по специальности. Статус молодого специалиста действует в течение двух лет и утрачивается при расторжении трудового договора. Адаптация и развитие молодого специалиста ведется поэтапно:

Первый этап – общая ориентация, включающая в себя: ознакомление с основной информацией о компании и организационной структурой, разъяснение условий работы, информирование о ключевых сотрудниках и способах хранения данных, проведение первичного инструктажа по охране труда и другие.

Второй этап – профессиональная ориентация и развитие. В течение действия статуса молодого специалиста, за работником закрепляется руководитель, который назначается одновременно с оформлением на работу молодого специалиста. Он вместе с новым сотрудником разрабатывает индивидуальный план стажировки, в котором отмечены основные мероприятия, навыки которыми должен обладать работник, порядок и сроки их освоения. В течение всего периода стажировки руководитель способствует выполнению плана сотрудником, консультирует при возникновении вопросов и сложностей, создает условия для развития творческого потенциала и корректирует план работы при появлении необходимости.

По окончании стажировки наставник и сотрудник подготавливают отчеты о проделанной работе: наставник резюмирует полученные сотрудником

результаты, их уровень, а также дает развернутую характеристику профессиональным и личностным качествам работника и оценку его потенциалу, сотрудник представляет отчет, составленный по установленной в организации форме, где отражает степень выполнения индивидуального плана, участие в научно-исследовательских и рационализаторских мероприятиях, а также общественной жизни компании. Отчеты рассматриваются собранной специально для этого комиссией, которая может состоять из главного инженера, заместителя генерального директора по управлению персоналом, руководителей структурных подразделений, начальника отдела развития персонала и иных представителей руководящих должностей. Результатом работы данной комиссии становится решение о дальнейшем профессиональном развитии и служебном перемещении молодого специалиста.

Мотивация является одним из факторов, способствующих развитию сотрудника в компании. Иркутская нефтяная компания мотивирует работников различными способами. Одним из которых, является участие в конкурсах.

Конкурс инициативных предложений «Я предлагаю...» проводится для выявления инициативных специалистов, желающих принять участие в решении проблем компании, а также выявления творческого потенциала специалистов для анализа проблемных участков в различных сферах деятельности подразделений компании, а также выработки предложений по их устранению. Каждый сотрудник может принять участие в конкурсе в нескольких направлениях: совершенствование работы подразделения, анализ «узких мест» в различных сферах и пути их устранения, изыскание резервов снижения себестоимости, повышения качества продукции, повышения производительности труда, совершенствование схем технологических процессов, способы энерго- и ресурсосбережения и иные предложения во всех направлениях деятельности компании. Конкурс проводится в два этапа: на заочном этапе комиссия рассматривает поступившие заявки, определяет оценку потенциала внедрения проекта в работу и перспективу его внедрения.

Для прошедших заочный этап проектов производится расчет экономической эффективности их внедрения и на очном этапе автор презентует не только свое предложение в целом, но и достоверные экономические данные при внедрении его в компании. Комиссия выбирает наиболее перспективные и результативные проекты, авторы которых получают денежные премии и почетные дипломы, а также зачисляются в кадровый резерв предприятия и получают возможность принять участие во внедрении своего проекта.

Более масштабным и престижным мероприятием в компании считается конкурс профессионального мастерства на звание «Лучший по профессии», направленный на распространение среди сотрудников передового опыта, культуры производства, укрепления имиджа компании, а также повышения заинтересованности работников в совершенствовании профессиональных навыков. Данный конкурс проводится по нескольким номинациям, каждая из которых является производственной должностью в компании. Участником может стать работник, профессия которого, является одной из номинаций конкурса.

Конкурс состоит из теоретического и практического этапов. Теоретический заключается в решении теста из ста вопросов по технологии выполняемых работ, охране труда, пожарной безопасности, оказанию первой помощи и экологии, на решение теста дается один час, правильные ответы оцениваются баллами. Практическое задание заключается в оказании первой доврачебной помощи, а также выполнении технологического задания, специфика которого зависит от профессии. За находчивость, изобретательность, применение рациональных и передовых приемов труда по решению конкурсной комиссии участнику конкурса выставляются дополнительные баллы. По итогам конкурса оформляется протокол, в котором суммируются баллы, полученные за теоретический и практический этапы, и подписывается всеми членами жюри. Для участников конкурса устанавливается три призовых места, вручаются дипломы первой, второй и третьей степени, грамоты лауреата конкурса и денежные премии согласно

приказу генерального директора, а также устанавливается коэффициент профессионального уровня, предусматривающий повышение заработной платы на процент, предусмотренный положением в течение года, следующего за победой в конкурсе. Призеры представляют компанию на всероссийском конкурсе «Лучший по профессии» и защищают репутацию компании на уровне страны. Решением жюри, участники конкурса могут быть зачислены в кадровый резерв, формированием которого занимается отдел развития персонала, а контролем – заместитель генерального директора по управлению персоналом.

Иркутская нефтяная компания занимается формированием кадрового резерва с целями совершенствования деятельности по расстановке кадров, своевременного удовлетворения потребности в кадрах и замещения вакансий по руководящим должностям за счет внутренних ресурсов, снижения рисков при назначении работников руководящего состава, сокращения периода адаптации при назначении на новую должность, мотивации карьерного роста работников и дополнительного стимулирования их на повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации, а также планирования деловой карьеры сотрудников. Данный вид деятельности регламентируется Положением о кадровом резерве, в котором поясняются принципы и направления работы с кадровым резервом. Зачисление в кадровый резерв происходит на основе прогнозируемых потребностей в кадрах, изменения структуры предприятия и его штатного расписания, а также с непосредственного согласия самого сотрудника. Данные сотрудники имеют преимущество при назначении на должность, направлении на повышение квалификации и переподготовку за счет средств бюджета организации. Для каждого сотрудника кадрового резерва создается индивидуальный план, который предусматривает мероприятия по обучению и развитию, прохождение которых позволит работнику обладать необходимыми для приема на планируемую должность компетенциями и навыками. Сотрудник может находиться в кадровом резерве не более трех лет, по истечении которых он

должен быть переведен на другую работу, для которой он и был внесен в кадровый резерв и получал необходимую квалификацию.

Членами кадрового резерва становятся наиболее компетентные и перспективные сотрудники, при этом некоторые из них были привлечены компанией ещё во время их обучения в учебных заведениях. Свежий взгляд и инновационные идеи, предлагаемые молодыми сотрудниками и практикантами, позволяют компании развиваться и удерживать стабильное положение на рынке. Поэтому компания занимается серьезной работой со студентами учебных заведений Иркутской области и организует программы производственных практик, которые определяются Положением о производственной практике студентов образовательных учреждений. Задачи производственной практики строятся не только на закреплении и углублении теоретических навыков путем применения на промышленном производстве, но и на выработке умений применять знания и навыки при решении конкретных практических вопросов и задач, а также возможности дальнейшего трудоустройства студента в компанию.

Для наиболее рационального использования трудового потенциала сотрудника, создания условий для самореализации его как личности и профессионала, компания регламентирует ротацию персонала согласно Положению о ротации персонала. Целью ротации является выявление у работника управленческих навыков, способности быстро разобраться и адаптироваться к ситуации в другом структурном подразделении (производственном объекте, месторождении), оценка деловых и личностных качеств работника, выявление его сильных и слабых сторон с целью дальнейшего роста его карьеры, приобретение им принципиально иных профессиональных навыков.

Ротация в компании осуществляется на основе годового графика ротации, который составляется отделом развития персонала на основании заявок руководителей структурных подразделений, согласованных с заместителями генерального директора по направлениям, и утверждается генеральным

директором компании. Сотрудник, участвующий в ротации, после прохождения профессиональной деятельности в определенном подразделении проходит собеседование с сотрудником, на чью должность он был назначен в течение ротации, заместителем генерального директора по управлению персоналом, руководителями структурных подразделений, а также начальником отдела развития персонала. Результатом собеседования становятся рекомендации по совершенствованию организационной структуры, производственно-хозяйственной деятельности, оптимизации расстановки кадров, а сотрудники, принимавшие участие в ротации могут быть зачислены в кадровый резерв, или переведены с их согласия на иную должность, максимально раскрывающую их профессиональные и личностные качества. Заместитель генерального директора по персоналу ежегодно составляет отчет по результатам ротации, где отмечает насколько были достигнуты планируемые результаты. Итогом качественно проведенной ротации должна являться оптимизация действующих механизмов управления, оптимальное использование специалистов в компании, укрепление взаимодействия между административно-управленческим персоналом и структурными подразделениями, предотвращение или разрешение конфликтов, подготовка специалистов-универсалов, обеспечение взаимозаменяемости людей, повышение степени сплоченности работников организации и усиление коммуникации между ними.

Таким образом, резюмируя все вышеперечисленные направления работы в области управления персоналом, необходимо отметить, что предприятие уделяет значительную долю своего внимания не только процессу найма персонала, но и процессам обучения, развития и карьерному развитию. Работа в сфере найма, подбора и адаптации персонала помогает найти наиболее подходящих талантливых сотрудников, соответствующих корпоративной культуре, которым будет проще стать частью компании. Развитие работников компании происходит с помощью обучения, помощи наставника. Особое внимание уделяется расширению знаний и компетенций молодых специалистов, для того чтобы вырастить из них настоящих профессионалов

внутри компании и воспитать в них истинную приверженность к соблюдению ценностей и миссии компании. Такой важный фактор как мотивация персонала в компании реализуется при помощи конкурса инициативных предложений «Я предлагаю...» и конкурса на звание «Лучший по профессии» основными наградами которых становятся финансовое поощрение и карьерное развитие победителей, позволяющие стимулировать результативность в работе персонала. Стратегическая работа с кадрами, их ротация и организация кадрового резерва помогают компании планировать свою кадровую деятельность и сохранять конкурентные преимущества на рынке.

2.3 Рекомендации по созданию системы управления талантами на основе международного опыта

В данном пункте будут предложены рекомендации по построению системы управления талантами, предложенной американскими учеными Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод, так как именно она взята за основу в данной работе. На основе проведенного нами анализа мы предложили мероприятия, дополняющие существующую кадровую политику ООО «ИНК» таким образом, чтобы работа с персоналом компании была нацелена на развитие талантов и максимально эффективное использование этих их работы для достижения целей организации.

Иркутская нефтяная компания, как это уже было отмечено ранее, уделяет значительное внимание работе с персоналом, понимая, что именно он может стать одним из ее конкурентных преимуществ на рынке. Работа с кадрами ведется в направлении найма, подбора, адаптации и обучения, существующая деятельность по кадровому резерву расширяется и приобретает более четкую структуру функционирования, которая будет направлена не только на создание и работу с кадровым резервом, но и на стратегическое развитие сотрудников, а также удержание наиболее ценных из них.

Первостепенное значение для организации системы управления талантами имеет изменение философии в системе управления кадрами и ее понимания. Например, Иркутская нефтяная компания в брошюре для новых сотрудников, акцентирует их внимание на основных ценностях компании: честность, порядочность, взаимоуважение, профессионализм, командная работа и эффективность, призывает к соблюдению корпоративных стандартов, а также разделению принципов корпоративной системы. Все это иллюстрирует для работников режим и образ работы в компании, который создает для них руководство. Представляется более рациональным обратить внимание сотрудников на то, что приоритетом функционирования компании является максимально эффективное использование трудового потенциала и развитие компетенций каждого сотрудника.

Мы считаем, что для построения эффективной системы управления талантами необходимо реализовать ряд этапов описанных ниже.

Реализацию **первого этапа** (принятие установки на таланты) представляется возможным начать с работы над высшим менеджментом предприятия – генеральному и исполнительному директорам объявить о новом векторе развития, показать собственным примером приверженность к формированию системы работы с талантами и важность принятия данной системы топ-менеджментом организации, так как именно руководители этого уровня будут доносить значимость управления талантами до всех сотрудников предприятия. В дополнение к существующим должностным инструкциям следует создать документ, описывающий требуемые для работы компетенции, навыки и конкретные способы измерения плохой средней и отличной результативности сотрудника. Данный документ должен быть доведен до работников всех уровней, чтобы они понимали, каким образом оценивается проделанная ими работа и каким образом можно улучшить результаты работы, получить повышение в заработной плате и должности.

Руководителю каждого отдела, который не подразделяется на более мелкие структурные единицы, усиления внутрикомандных связей возможно

достичь посредством создания вместе со своей командой разработать от 3 до 6 конкретных целей в системе SMART для повышения, как профессиональных навыков всех членов команды, так и взаимоотношений между ними.

В результате вышеперечисленных действий, сотрудниками всех уровней будет начата работа по реформированию кадровой системы и направлению усилий на непрерывную работу с талантами.

Для реализации **второго этапа** системы (создание привлекательного корпоративного предложения) в наибольшей степени важным является разработка ценностного предложения для сотрудников (ЦПС). Для его создания необходимо изучить, какие преимущества в различных сферах функционирования предприятия существуют среди конкурирующих компаний, и создать ЦПС, которое бы превосходило предложения конкурентов, привлекало и удерживало талантливых сотрудников, а также бы развивалось параллельно с модернизацией компании. Туда представляется возможным включить существующие достижения организации:

- участие в программах обучения и повышения квалификации персонала в собственном корпоративном центре
- задачи, решение которых требует усилий и воодушевляет
- сотрудничество и бесценный опыт работы с международными компаниями для осуществления крупнейших проектов
- личностное и профессиональное развитие под руководством специалистов высокого уровня
- перспективы карьерного роста, комфортные условия труда и безупречная корпоративная культура.

Вышеперечисленные преимущества позволят компании заявить о своих конкурентных преимуществах на рынке, а также привлечь внимание не только соискателей, но и потенциальных поставщиков и партнеров.

Последующей не менее глобальной задачей становится выполнение **третьего этапа** реформирования стратегии найма персонала, одной из целей которой становится привлечение не только большего числа работников, а

большого числа талантливых работников. В настоящий момент компания начинает поиски необходимого нового сотрудника только при наличии свободной или планируемой единицы в штатном расписании или штатной расстановке, поэтому более целесообразным является ведение постоянной работы по поиску высококвалифицированных специалистов. Например, при наличии кандидата, который не прошел конкурсный отбор на вакансию, представляется возможным изучить его навыки и знания с целью применения способностей на иной вакансии, а при отсутствии таковой – определить, какая должность подходит кандидату и удерживать его интерес, путем рассылки материалов о компании, приглашения на мероприятия и предоставления доступа к интересующим его ресурсам сайта, до момента времени, когда позиция окажется вакантна. Данный способ найма не требует дополнительных расходов, а только изменения порядка ведения кадровой деятельности. Также существует возможность найма ценных кандидатов путем создания для них дополнительных должностей и впоследствии перевода на должности линейных менеджеров: проектная и тендерная деятельность, аудит, стратегическое планирование – эти подразделения могут стать стартом карьеры для талантливых кадров. Занимая вводные позиции периодом от полугода до полутора лет, сотрудник получает возможность изучить отрасль нефтегазовой добычи до уровня достаточного для перевода на руководящую позицию в специализированных департаментах, а также приобщиться к корпоративной культуре и ее ценностям. Освободившиеся позиции отдел подбора и развития персонала может использовать для найма новых перспективных сотрудников, или карьерного роста и ротации персонала компании.

Развитие источников подбора кандидатов подразумевает расширение базы поиска посредством увеличения списка интересующих учебных заведений, рассмотрения различных этапов карьеры кандидата (привлечение студентов колледжей, профессиональных училищ, пенсионеров), изменения требований к опыту работы и специализации, а также вариативность демографических характеристик.

Для структуризации стратегии найма каждому подразделению предлагается заполнить таблицу (табл.3), которая может быть достаточно простой в начале работы с талантливыми сотрудниками и отражать информацию о плане, источниках и каналах найма, ответственных лицах, критериях результативности и ключевых элементах ЦПС.

Таблица 3 – Стратегия привлечения персонала в ООО «Иркутская нефтяная компания» на 2016 год

Должность и план найма	Каналы и источники	Ключевые элементы ЦПС	Ответственные лица	Критерии результативности
30 операторов по добыче нефти и газа	Сеть Интернет, 5 университетов	«Стабильная и достойная заработная плата»	3 директора подразделений, менеджеры по подбору персонала	Количество нанятых сотрудников
5 инженеров по охране труда	Сеть Интернет, кадровый резерв	«Возможности корпоративного роста и самореализации»	Директор подразделения	Процент, принявших предложение
Ведущий экономист отдела долгосрочного планирования	Кадровые агентства, кадровый резерв	«Должность линейного менеджера через полтора года»	Директор подразделения	Эффективность за первый год работы

Данная таблица призвана упорядочить процесс найма сотрудников и его основные детали. К каждой должности, планируемой к найму прилагается:

- описание целевого кандидата
- дополнительные вопросы собеседования и процесс отбора (если необходимо)
- варианты финансового и морального вознаграждения.

Однако не все предложенные американскими авторами идеи имеют возможность реализации в российской действительности. Для привлечения

лучших кандидатов, западные специалисты предлагают пересмотреть ранее принятые для вакантной должности правила вознаграждения и предложить оплату, соответствующую профессиональному уровню кандидата, так как создаваемая будущим сотрудником ценность покрывает затраченные финансовые ресурсы. Для эффективного функционирования данной опции в организации необходимо соблюдение соглашения о неразглашении размеров заработной платы, так как это может стать причиной этических конфликтов в организации. Но, не смотря на подписанные соглашения менталитет российского работника, сопровождающийся повышенным интересом коллег, не позволит сохранить данную информацию в тайне, поэтому для решения данной проблемы предлагается акцентировать внимание кандидата не на повышенных размерах вознаграждения, а на прямой корреляции оплаты труда и достигнутых на рабочем месте результатов [19].

Четвертый этап непрерывного развития персонала заключается в обеспечении процесса коучинга и наставничества не только для только принятых сотрудников, но и для давно работающего персонала. Перспективные менеджеры, руководители, как и, например, молодые сотрудники без опыта работы нуждаются в наставнике и признании их вклада в деятельность предприятия. Постановка непривычных задач, поручение серьезных специальных проектов, развитие существующих механизмов обратной связи – все это помогает расширить сферы компетенций, развить коммуникативные навыки, получить опыт в принятии решений в условиях неопределенности [23].

Постоянная оценка текущей деятельности и результатов работы руководителем позволяет сотруднику понять правильный ли темп и вектор работы был им выбран, какие его сильные стороны, а каких знаний недостаточно. Для реализации процесса коучинга в организации предлагается использовать частые устные оценки сотрудника, а также письменную оценку руководителем подразделения один или два раза в год, характеризующую работу сотрудника с точки зрения:

- ценность вложенных трудов для компании

– проявленных корпоративных ценностей и поведения.

Оценивается также выполнение поставленных ранее задач, и формируются предварительные цели и действия на следующий период. Стил написания характеристики свободный, а содержание – откровенное, объективное и в заключительной части вдохновляющее сотрудника на плодотворную работу в будущем [36].

Работа наставника в компании в настоящий момент заключается в помощи адаптироваться новому сотруднику на рабочем месте и ее продолжительность может составлять не более одного места, тем не менее, для повышения темпов внедрения новых работников и увеличения результативности иных групп сотрудников предлагается введение планомерного наставничества, основанного на взаимной заинтересованности ее участников. Подробный анализ и оценка помогают подобрать наилучшего ученика для наставника, так как работа именно этих сотрудников в тандеме даст больший результат, чем работа с кем-то другим. Периодичность и тематика встреч, правила конфиденциальности и критерии результативности - регламентация наставничества на корпоративном уровне поможет внести ясность и определить порядок работы для обеих сторон. Официально утвержденная для каждого подразделения программа наставничества способствует достижению измеримых и конкретных целей: наставник стремится помочь ученику достичь успеха, его отзывы воспринимаются не так напряженно как критика начальства, поэтому действуют эффективнее. Достижение качественного наставничества также представляется возможным подкрепить финансовым вознаграждением, а измерение показателей наставничества включается в общую оценку руководителя и определяет уровень оплаты его труда [29].

Руководство компании в свою очередь имеет возможность использовать сотрудников для выявления необходимости обучения. Для этого предлагается использовать формат письменных опросов прямых подчиненных высших руководителей, задав им вопрос: «Что Вы можете мне посоветовать?». Данный

вопрос не ограничен рамками исполняемых руководителем профессиональных обязанностей и может содержать предложения и суждения по вопросам организации подразделения, условий труда, психологического климата в коллективе, стиля руководства и иным утверждениям. Получение более откровенной оценки возможно при условии анонимных ответов респондентов, анализ которых позволит получить перечень наиболее интересующих сотрудников тем, подлежащих разработке и решению [28].

Реализация программ непрерывного развития сотрудников становится движущим фактором для работы над **пятым заключительным этапом** – воодушевлением сотрудников. Предполагается, что повысить результативность персонала возможно с помощью дифференциации сотрудников каждого из подразделений в таблицу результативности указанную в первой главе настоящего исследования. Данное разделение позволит отделу по развитию персонала составить планы развития сотрудников в соответствии с их классом (А, В, С) и потенциальными результатами, снизить риск неверно разработанных планов, так как система учитывает компетенции сотрудника и предохраняет от слишком завышенных и заниженных ожидаемых результатов. Сотрудников класса А нужно развивать в соответствии с их представлениями о карьерном росте и решать их проблемы, которые могут стать причинами увольнения. Дифференциация вознаграждения также может стать стимулирующим фактором для результативной работы сотрудника. Например, заработная плата высшего руководства может различаться в зависимости от опыта, квалификации, сферы деятельности, а премиальные выплаты – основываться на результатах работы компании в целом или подразделения. Сотрудники класса В нуждаются в постоянном развитии и поддержке, которое позволит им получить необходимые навыки и компетенции, а некоторым из них перейти в класс А. Именно данный класс составляет основу работы в компании и осуществляет ее оперативное функционирование, поэтому его поддержка особенно важна и может осуществляться посредством честных оценок, коучинга, работы над сложными заданиями, расширением полномочий,

а также признавать и ценить их достижения и вклад в работу, прислушиваться к их потребностям и доверять им принятие решений, их реализацию и ответственность за результаты. Работники класса С – это сотрудники с показателями работы ниже среднего. Работа с ними осуществляется в двух направлениях: найти правильное направление развитие для сотрудника или поменять его работу. В некоторых ситуациях специалист не добивается хороших результатов, так как данная позиция ему не интересна, не дает ему развиваться и не придает удовлетворенности трудом. Решение данной проблемы возможно путем встречи руководителя и сотрудника, на которой они попытаются найти подходящую для работника позицию в компании: откровенный и честный диалог помогает сотруднику найти более интересную должность в компании и работать с большим энтузиазмом для ее развития, а руководителю – снизить издержки на неэффективную работу в своем подразделении и нанять специалиста более заинтересованного в данной деятельности [24].

В Иркутской нефтяной компании существует положение о кадровом резерве, сущность которого частично отражает вышеприведенную деятельность по планированию развития сотрудника, тем не менее, представляется, что увеличения положительного эффекта возможно добиться при использовании программ развития для всех сотрудников предприятия, в том числе руководящего состава. Данные меры позволят компании повышать компетентность специалистов внутри организации и предлагать им повышенные позиции в высшем руководстве, снижая риск, существующий при найме топ-менеджмента из внешних источников [18].

Следует добавить, что введение данной системы может встретить непонимание среди рядового персонала и руководства. Данных трудностей возможно избежать посредством четкой и комплексной работы с персоналом, доведения необходимой информации до сотрудников всех уровней, а также откровенные взаимоотношения со специалистами организации. Последний фактор поможет повысить приверженность сотрудников компании, которые осознают, что компания заботится об их профессиональном и личностном

развитии, увеличении их благосостояния, а также ценит и признает их вклад в развитие.

Таким образом, что реализация данной системы управления талантами является залогом ее успешного функционирования: начиная работу с первого этапа, позднее компания работает над следующими стадиями реализации системы, а также совершенствует предыдущие. Успешное функционирование данной многофакторной системы возможно при перманентной работе над улучшением ее качественных и количественных характеристик, каждая из которых может быть изменена и исключена из системы, так как данная работа описывает наиболее общие не зависящие от отрасли организации ступени, позволяющие максимально эффективно и результативно использовать в работе предприятия знания, навыки и компетенции сотрудников.

В данной главе были рассмотрены общая деятельность предприятия ООО «Иркутская нефтяная компания», его достижения на рынке добычи и переработки углеводородного сырья, а также работа по управлению персоналом через призму этапов карьеры сотрудника: регламентация прохождения производственной практики, порядок найма, отбора и адаптации персонала, обучение сотрудников, наставничество, работа с молодыми специалистами, проведение конкурсов по оценке профессионализма и разработке инициатив, а также регулирование программ ротации и кадрового резерва. После анализа кадровой системы ООО «ИНК» были предложены рекомендации, дополняющие текущую кадровую деятельность. Их исполнение поможет создать в компании систему управления талантами, реализация которой приведёт к повышению производительности труда и прибыли компании. Рекомендации направлены на уточнение и упорядочение кадровой работы посредством использования профессионального и личностного потенциала сотрудников всех уровней для достижения поставленных компанией стратегических и оперативных целей.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
14A2A	Щеблыкиной Александре Андреевне

Институт	ИСГТ	Кафедра	ИИП
Уровень образования	Бакалавр	Направление	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
– Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности, используемые в российской практике – Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты	– Руководство по социальной ответственности: международный стандарт ISO 26000:2010 (утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии 29 ноября 2012 года № 1611) – Официальный сайт ООО «Иркутская нефтяная компания», отчетность компании и ее партнеров.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> – безопасность труда; – стабильность заработной платы; – поддержание социально значимой заработной платы; – дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	Исследовать внутреннюю социальную политику предприятия, направленную на работу с персоналом
<i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> – спонсорство и корпоративная благотворительность; – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – готовность участвовать в кризисных ситуациях; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.	Проанализировать внешнюю социальную политику предприятия по работе с государственными структурами
<i>1. Определение стейкхолдеров организации:</i>	Проанализировать стейкхолдеров

- внутренние и внешние стейкхолдеры организации; - краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.	компании «Иркутская нефтяная компания» и их деятельность
2. Определение структуры программы КСО – Наименование предприятия; – Элемент; – Стейкхолдеры; – Сроки реализации мероприятия; – Ожидаемый результат от реализации мероприятия.	Рассмотреть основные мероприятия, проводимые в рамках социальной ответственности, направленные на внутренних и внешних стейкхолдеров
3. Определение затрат на программы КСО -расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО	Определить затраты на реализацию социальных проектов компании (Политика социально-экономического сотрудничества и благотворительной (спонсорской) деятельности ООО «ИНК»)
4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	Оценить эффективность социальной, спонсорской деятельности в компании
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Стейкхолдеры компании ООО «ИНК»

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Е.А.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2А	Щеблыкина А.А.		

Глава 3. Корпоративная социальная ответственность в ООО «Иркутская нефтяная компания»

3.1 Анализ внутренней и внешней среды компании в ООО «Иркутская нефтяная компания»

В своей деятельности, которую ООО «Иркутская нефтяная компания» ведет в Иркутской области и республике Саха (Якутия), компания ориентируется на принятые в обществе принципы социальной ответственности. Социальная деятельность ООО «Иркутская нефтяная компания» также направлена на поддержку культуры, спорта, образования, науки в регионе с помощью участия в крупных социальных и экологических мероприятиях, которые являются неотъемлемой составляющей развития компании.

Своей миссией предприятие обозначает свод принципов, которыми руководствуются сотрудники при выполнении своих служебных обязанностей:

- ИНК работает, руководствуясь принципами, лежащими в основе общества людей, именуемого семьей: любви, взаимоуважения, бережного отношения к своим родным и близким, почитания предков, сохранения традиций и культуры;
- Семья стремится к сохранению и преумножению всех этих основ, продолжению рода, созданию более комфортных условий жизни, внесению своего вклада в развитие общества, в процесс мироздания – к созиданию. ИНК, как хорошая семья, стремится к созиданию и руководствуется при этом здравым смыслом;
- Дом ИНК – Иркутская область с богатыми природными ресурсами, грамотное и бережное использование которых позволяет обеспечивать уют, тепло и благосостояние всех членов общества;
- ИНК добывает нефть и газ, дает человеку источники энергии и движения, тепло и свет;

- ИНК открывает новые месторождения и увеличивает запасы, направляя инвестиции в геологическое изучение и разведку недр северных территорий, а значит, инвестирует в будущие поколения;
- Нарастивание объемов добычи существенно пополняет бюджет Иркутской области и увеличивает год от года объемы социальной помощи;
- ИНК создает рабочие места, улучшает благосостояние всех сотрудников компании и членов их семей;
- Рационально используя природные ресурсы, ИНК сохраняет уникальную природу сибирского края, с глубоким почтением относясь к традициям коренных малочисленных народов.

Группа компаний ИНК бережно подходит к освоению недр Восточной Сибири, соблюдая международные экологические стандарты. Политика в области экологии и соблюдения экологических требований учитывается при разработке целей и задач в области охраны окружающей среды, безопасности труда и здоровья персонала, распространяется на все структурные подразделения и дочерние общества, а также является основой для планирования и реализации любых видов деятельности [37].

Компания осознает риски, возникающие при организации и производстве работ, и берет на себя некоторые обязательства:

- Соблюдать законодательные и иные требования в области охраны окружающей среды, безопасности труда и здоровья персонала;
- Предотвращать загрязнение окружающей среды, травматизм и заболеваемость персонала и населения, минимизировать негативные воздействия на окружающую среду от производственной и иной деятельности, снижать производственные риски;
- Рационально использовать природные и энергетические ресурсы, внедрять современные технологии по обращению с отходами;
- Постоянно улучшать деятельность в области охраны труда, экологической и промышленной безопасности, совершенствовать интегрированную систему менеджмента, разработанную с учетом

международных стандартов ISO в области экологического управления и OHSAS в области промышленной безопасности и здоровья;

- Контролировать деятельность подрядных организаций на соответствие требованиям политики компании в области охраны окружающей среды, безопасности труда и здоровья персонала;
- Обеспечивать безопасные условия труда для работников с целью снижения травматизма и заболеваемости персонала;
- Повышать квалификацию, знания и ответственность сотрудников компании и дочерних обществ по вопросам охраны окружающей среды, безопасности труда и здоровья персонала
- Вести постоянный диалог с заинтересованными сторонами о планируемой и осуществляемой деятельности путем проведения общественных обсуждений оценки воздействия намечаемой деятельности на окружающую среду, размещения материалов в средствах массовой информации, корпоративной газете и на сайте компании;
- Оказывать социальную поддержку местному населению, коренным и малочисленным народам Севера, в местах осуществления производственной деятельности компании [39].

В рамках реализации этих программ ИНК тесно взаимодействует с региональными и местными органами власти. Особое внимание уделяется выполнению соглашения о социально-экономическом сотрудничестве, заключенного с правительством Иркутской области в 2007 году.

ИНК оказывает поддержку медицинским, образовательным и культурным учреждениям, расположенным в северных районах Иркутской области — Усть-Кутском, Катангском, Нижнеилимском и Киренском. В частности, на средства компании приобретаются транспортные средства для нужд местных школ и больниц. Поддержка оказывается ветеранам Великой отечественной войны, лицам, пострадавшим в результате войны, стихийных бедствий, инфекционных заболеваний, эпидемий и других чрезвычайных ситуаций.

Предприятие поддерживает проведение спортивных, культурных, оздоровительных и образовательных мероприятий в населенных пунктах на севере региона. Политика в сфере создания рабочих мест помогает снизить уровень безработицы в отдаленных территориях Иркутской области [38].

Особое внимание организация уделяет благотворительной помощи детям и детским учреждениям. В соответствии с соглашением, заключенным между ИНК и Иркутским областным отделением Российского детского фонда, оказывается поддержка детям-сиротам и детям с ограниченными возможностями, проживающим на севере Приангарья. Регулярно спонсируются образовательные, оздоровительные и спортивные мероприятия для школьников, строительство детских площадок. Сотрудники ИНК не остаются в стороне: они принимают активное участие в благотворительных акциях, оказывая не только материальную помощь, но и выступая в качестве волонтеров [40].

Неотъемлемой частью благотворительной деятельности является поддержка организаций, занимающихся восстановлением духовной культуры в Иркутской области. С помощью группы компаний ИНК были построены православные храмы в городе Усть-Кут, селе Анга Качугского района и в вахтовом поселке Ярактинского месторождения. При финансовой поддержке ИНК строится храм-часовня в поселке Верхнемарково. Среди религиозных организаций, которым ИНК оказывала помощь, в разные годы были буддийская община «Манла» и Еврейская община Иркутской области.

Работа в области социальной ответственности обусловлена также работой со стейкхолдерами различных уровней, работа каждого из которых обусловлена взаимодействием с сотрудниками ООО «Иркутская нефтяная компания».

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. В перспективе долгосрочных взаимоотношений работа с прямыми и косвенными стейкхолдерами равнозначно важна. Основные стейкхолдеры компании представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Стейкхолдеры ООО «Иркутская нефтяная компания»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Инвесторы компании 2. Потребители 3. Органы власти различных уровней 4. Поставщики компании 5. Высшее руководство компании 6. Сотрудники компании	1. Население Иркутской области и республики Саха (Якутия) 2. Благотворительные организации 3. Государственные образовательные, медицинские, экологические, социальные и другие организации

По данным таблицы видно, что преобладает число прямых стейкхолдеров, так как именно с инвесторами, поставщиками, потребителями и органами власти чаще всего связана производственная деятельность предприятия.

Таким образом, изучив вышеприведенные данные о мероприятиях и событиях, проведенных ООО «Иркутская нефтяная компания», можно сделать вывод, что организация уделяет внимание различным направлениям работы с обществом, участвуя в реализации программ в сфере науки, образования, искусства, литературы, здравоохранения и спорта, осуществляя деятельность по охране природы и окружающей среды, заботясь о социально незащищенных слоях населения и коренных малочисленных народах севера Средней Сибири. Компания предоставляет ежегодную отчетность о выполнении природоохранных и социальных мероприятий с указанием основных проектов, ожидаемых эффектов и сроков. Однако, так как предприятие имеет организационно-правовую форму общества с ограниченной ответственностью, финансовые результаты в данной сфере являются информацией, составляющей коммерческую тайну предприятия. Также деятельность компании регламентируется внутренними положениями о правилах поведения работников в районах традиционного хозяйствования коренного малочисленного населения и приравненных к нему этнографических групп

севера Средней Сибири, а также политикой социально-экономического сотрудничества и благотворительной (спонсорской) деятельности, регулирующей принципы и порядок оказания поддержки. Несмотря на это, мероприятия компании не объединены в программу социальной ответственности, а разделены на направления, по каждому из которых оказывается поддержка различного рода, поэтому в следующем пункте настоящей работы будут рассмотрены элементы программы корпоративной социальной ответственности и возможные затраты на их реализацию.

3.2 Разработка программы корпоративной социальной ответственности в ООО «Иркутская нефтяная компания»

Для создания программы социальной ответственности в компании предлагается использовать разделение направлений поддержки и их последующее объединение в комплексную программу социальной ответственности. Далее будут предложены элементы программы, стейкхолдеры и сроки реализации программы продолжительностью 1 год, при истечении данного срока предлагается создание новой программы, состоящей из новых и ранее проведенных и зарекомендовавших себя мероприятий.

Мероприятия в сфере экологии:

1. Финансирование природоохранных мероприятий «Всероссийского общества охраны природы» при участии Всероссийского общества охраны природы и муниципальных органов власти. Данное мероприятие может проводиться один раз в год при планируемой стоимости реализации 1 млн.руб.
2. Приобретение мусоросжигательных установок для экологически безопасного обезвреживания отходов при участии населения и муниципальных органов власти. Данное мероприятие планируется проводить один раз при планируемой стоимости реализации 3 млн.руб.
3. Проведение экологического аудита на всех участках предприятия при участии населения и муниципальных органов власти. Данное мероприятие

может проводиться один раз в год при планируемой стоимости реализации 500 тыс.руб.

Мероприятия в сфере социальной поддержки:

4. Помощь в сооружении мемориала погибшим участникам ВОВ при участии населения и муниципальных органов власти. Данное мероприятие может проводиться один раз при планируемой стоимости реализации 200 тыс.руб.

5. Ремонт социальных учреждений при участии населения, подрядных организации. Данное мероприятие может проводиться один раз при планируемой стоимости реализации 300 тыс.руб.

6. Оказание помощи общинам коренных малочисленных народов Севера при участии населения и муниципальных органов власти. Данное мероприятие может проводиться два раза в год при планируемой стоимости реализации 500 тыс.руб.

7. Проведение юбилейного праздника «День охотника-оленьвода» при участии населения и муниципальных органов власти. Данное мероприятие может проводиться один раз при планируемой стоимости реализации 850 тыс.руб.

8. Приобретение оборудования для учреждений здравоохранения при участии медицинских учреждений и населения. Данное мероприятие может проводиться один раз при планируемой стоимости реализации 1 млн.руб.

9. Приобретение снегоходов «Буран» для общин КМНС при участии населения и муниципальных органов власти. Данное мероприятие может проводиться один раз при планируемой стоимости реализации 800 тыс.руб.

10. Мероприятия в сфере культуры, науки и спорта:

11. Поддержка грантовых проектов Восточно-Сибирского отделения Всероссийской общественной организации «Русское географическое общество» в северных районах Иркутской области при участии общественной организации «Русское географическое общество» и экологических учреждений. Данное

мероприятие может проводиться один раз при планируемой стоимости реализации 300 тыс.руб.

12. Спонсорская помощь на проведение традиционного фестиваля «Поэзия на Байкале» при участии организаторов фестиваля, муниципальных органов власти и населения. Данное мероприятие может проводиться один раз в год при планируемой стоимости реализации 1 450 тыс.руб.

13. Поддержка детско-юношеского спорта в Иркутской области (баскетбол, волейбол, футбол, др.) при участии детских учреждений, муниципальных органов власти и населения. Данное мероприятие может проводиться один раз в год при планируемой стоимости реализации 1 млн.руб.

14. Помощь администрации г. Иркутска в проведении новогодних и рождественских мероприятий при участии благотворительных организаций, муниципальных органов власти и населения. Данное мероприятие может проводиться один раз в год при планируемой стоимости реализации 300 тыс.руб.

Мероприятия в сфере религии:

15. Помощь Братской Епархии Русской Православной Церкви при участии религиозных организаций и населения. Данное мероприятие может проводиться один раз в год при планируемой стоимости реализации 250 тыс.руб.

16. Помощь храму в честь Образа Спаса Нерукотворного г. Усть-Кут при участии религиозных организаций и населения. Данное мероприятие может проводиться один раз в год при планируемой стоимости реализации 300 тыс.руб.

17. Помощь буддийской общине «Манла» при участии религиозных организаций и населения. Данное мероприятие может проводиться один раз в год при планируемой стоимости реализации 300 тыс.руб.

Таким образом, программа социальной ответственности состоит из четырех направлений: мероприятия в сфере экологии, культуры науки и спорта, а также в сфере религии и социальной поддержки населения.

Общая сумма вложенных в поддержку социальной ответственности в компании денежных средств составит 11,78 млн. руб. Реализация данной программы не является недостижимым событием, так как опубликованные на официальном сайте компании отчеты о выполнении мероприятий, отражают более значительные суммы денежных вложений.

Наибольшей эффективности данная программа достигнет при реализации максимально возможного количества заявленных мероприятий, стратегическом планировании возможных мероприятий на несколько лет вперед, а также при постоянном мониторинге и корректировке структуры программы, учитывая изменяющиеся факторы функционирования внутренней и внешней среды. Для оценки реализованных мероприятий, компанией могут быть созданы критерии оценки результативности отдельных мероприятий или программы в целом, которые могут включать опрос в произвольной или структурированной форме стейкхолдеров и участников мероприятия степенью удовлетворенности проведенным мероприятием.

В данной главе была рассмотрена деятельность ООО «Иркутская нефтяная компания» в сфере социальной ответственности. Компания уделяет внимание поддержке различных некоммерческих организаций, благотворительных, экологических, учебных, медицинских, культурных, спортивных и детских учреждений, поддерживая вышеперечисленные организации финансовым способом, а также моральным с помощью инициативных сотрудников компании. Миссия компании и принятые ею обязательства в сфере организации и производства работ позволили проанализировать уровень участия компании в производственной и социальной жизни своих сотрудников, а также в готовности поддерживать население региона и помогать ему в чрезвычайных ситуациях.

Разработанные для развития программы корпоративной социальной ответственности мероприятия, при их реализации позволят повысить имидж компании, улучшить ее репутацию и добиться благоприятного расположения общества.

Заключение

В данной работе была разработана система управления талантами на основе международного опыта в ООО «Иркутская нефтяная компания». Это стало возможным благодаря решению следующих исследовательских задач:

1. Проанализированы теоретические основы разработки системы управления талантами.
2. Проанализированы особенности разработки системы управления талантами в России и за рубежом.
3. Проанализированы особенности системы управления персоналом в компании «Иркутская нефтяная компания».
4. Разработаны рекомендации по построению системы управления талантами в компании «Иркутская нефтяная компания».

Так в первой главе настоящего исследования были рассмотрены аспекты и направления формирования системы управления талантами, подходы к пониманию терминов «талант», «управленческий талант» и «управление талантами». Также были исследованы навыки, необходимые для признания человека талантливым, программы, системы и критерии измерения таланта, принципы и процесс функционирования системы управления талантами. Были изучены существующие программы по созданию систем управления талантами на предприятии, их сущность, порядок осуществления. За основу исследования была принята система, созданная западными учеными Э.Майклз, Х.Хэндфилд-Джонс, Э.Экселрод, так как на сегодняшний день именно она является наиболее детальной, проверенной многими крупными корпорациями, подтвердившими эффективность работы с талантливыми сотрудниками, которая в будущем оказывает влияние на повышение финансовых результатов организации. Также был проанализирован опыт зарубежных компаний во внедрении ранее описанной системы управления талантами.

Вторая глава данной работы была направлена на разработку элементов системы построения талантов в компании «Иркутская нефтяная компания»,

которой была дана общая характеристика масштабов производительности предприятия, его организационная структура, основные принципы работы сотрудников, а также текущие стратегические российские и зарубежные партнеры. Кроме этого, были изучены кадровые документы компании в соответствии с периодами развития карьеры работника, их положительные и отрицательные стороны, а также были разработаны рекомендации для создания системы управления талантами в компании. Они направлены как на высшее руководство компании, так и на оперативный персонал. К ним относятся следующие мероприятия:

1. Объявление высшему менеджменту о новом подходе работы с персоналом – акцентированию на работу с талантами
2. Создание положения об утверждении и введении нового подхода, принятии его к исполнению и доведению до сотрудников всех подразделений
3. Создание руководителем каждого подразделения от 3 до 6 конкретных целей в системе SMART, направленных на усиление внутрикомандных связей и взаимоотношений в группе
4. Создание привлекательного ценностного предложения для сотрудников для привлечения наиболее талантливых и заинтересованных специалистов, а также поставщиков и партнеров
5. Введение постоянного поиска высококвалифицированных специалистов, которые при отсутствии позиции могут быть назначены на временные должности с последующим переводом в постоянный штат
6. Изменение текущих подходов, каналов поиска и требований к набору нового персонала, которые позволят рассмотреть категории населения не замеченные ранее
7. Формирование стратегии привлечения персонала на определенный срок с перечислением требуемых должностей, количества нанятых, каналов поиска, ответственных и критериев измерения результативности, что позволит планировать наем сотрудников на более долгосрочный период

8. Введение формата коучинга и наставничества для большинства сотрудников, как для только принятых, так и для давно работающих

9. Введение письменной оценки руководителем сотрудников один или два раза в год, характеризующей ценность вложенных трудов для компании и проявленных корпоративных ценностей и поведения.

10. Регламентация работы наставника и сотрудника посредством определения периодичности и тематики встреч, правил конфиденциальности, критериев результативности работы и других мер.

11. Включение результатов достижений сотрудника в оценку его наставника для определения уровня оплаты его труда

12. Введение опросов для оценки и возможных советов руководству, позволяющих выявить наиболее актуальные проблемы и найти пути их решения

13. Создание планов развития каждого сотрудника на ближайший год с учетом их способностей и навыков для всестороннего развития персонала и планирования данных мероприятий.

Вышеуказанные рекомендации позволят построить систему управления талантами в компании «Иркутская нефтяная компания».

Третья глава данной работы направлена на анализ факторов внутренней социальной ответственности в организации, подразумевающих работу с персоналом в сфере безопасности труда, формы заработной платы, страхования сотрудников, их развития и помощи в критических ситуациях. Внешние факторы социальной ответственности в компании направлены на определение мер по охране окружающей среды, благотворительности и ответственности перед потребителями. Работа с программами социальной ответственности заключалась в определении стейкхолдеров компании, изучение существующих мероприятий и определение структуры программ социальной ответственности, их затрат и эффективности в компании.

Соблюдение вышеперечисленных рекомендаций приведет к повышению результативности работы персонала в компании, но улучшение качественных

показателей в данной области возможно при более детальном изучении показателей работы управленческого, производственного и инженерно-технического персонала, а также при постоянном мониторинге и анализе изменяющихся факторов внутренней и внешней среды, учет которых позволит создать наиболее действенную систему по управлению персоналом и талантами в компании.

Таким образом, все задачи исследования выполнены и цель достигнута.

Список публикаций

1. Зубаирова Э. Р. , Щеблыкина А. А. Модернизация кадровой политики как средство привлечения молодых специалистов [Электронный ресурс] // Экономика и социум. – 2015. - №. 1. - С. 1-5. - Режим доступа: http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_14/Zubairova%20E.R.,%20Sheblykina%20A.A.%20%28Sovremennye%20tehnologii%20upravleniya%20organizaciyay%29.pdf
2. Щеблыкина А.А. HR-брендинг как одно из важнейших направлений развития компании [Электронный ресурс] // Экономика и социум. – 2015. - №. 2. - С. 73-79. - Режим доступа: [http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_15/Sheblykina%20A.A.%20\(Sovremennye%20tehnologii%20upravleniya%20organizaciyay\).pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_15/Sheblykina%20A.A.%20(Sovremennye%20tehnologii%20upravleniya%20organizaciyay).pdf)
3. Щеблыкина А.А. Угроза появления новых участников на рынке как один из стимулов развития компании [Электронный ресурс] // Современные инновации. – 2015. - №2(2). – С. 59-61. – Режим доступа: <http://scienceproblems.ru/images/PDF/Sovremennye-innovacii-2.pdf>
4. Щеблыкина А.А. Концепция появления и развития системы управления талантами [Электронный ресурс] // Интернаука. – 2016. - №8(10). – С. 403-408. – Режим доступа: [http://www.internauka.org/archive2/moluch/8\(10\).pdf](http://www.internauka.org/archive2/moluch/8(10).pdf)

Список используемых источников

1. Верховглазенко В. Н. Критериальное управление развитием компании: Монография / В. Н. Верховглазенко. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 206 с.
2. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 280 с.
3. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. – СПб.: Питер, 2005. – 304 с.
4. Алексеевичев В.А., Еремина И.Ю., Симонова И.Ф. Формирование адаптивного менеджмента: развитие и удержание управленческого таланта организации отрасли // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом, 2009. – №1. – С. 4-10.
5. Апина А. М. Повышение эффективности труда на современном предприятии в условиях глобального экономического кризиса // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – № 2. – С. 35 – 38.
6. Арзуманова Н.В., Елизаров В.В. Профессиональный талант и лидерство в современном российском бизнесе // Современная конкуренция, 2007. – №6. – С.19-31.
7. Бабкина О.Ю. Управление талантами как одно из приоритетных направлений развития современного менеджмента // В пространстве знаний, 2012. – №4. – С. 10-15.
8. Бурыхин Б.С., Макашева Ю.С. Стимулирование творческой активности в системе управления персоналом // Вестник Томского государственного университета. Экономика, 2013. – №2. – С.84-90.
9. Васильева О.В. Управление талантами: найти и удержать // Всё для кадровика, 2012. – №4. – С. 12-38.
10. Войнова Ю.С., Ходенкова О.П. Управление талантами и воспитание лидеров – залог успешного развития современной компании // Каспийский регион: политика, экономика, культура, 2015. – №4. – С. 91-95.

11. Гербер В.Х., Кривенко Д.И., Чукина Ю.А. Таланты в организации // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития, 2015. – №23. – С.95-100.
12. Григорьева Ю.С. Автоматизация кадрового менеджмента или управления талантами // Экономический журнал, 2011. – №24. – С. 136-141.
13. Громова Н.В., Самойлов В.А. Актуальные тренды рынка труда и их влияние на HR-менеджмент в российских компаниях // Науковедение, 2015. – №1. – С. 12-25.
14. Грунистая О.С. Наставничество как способ адаптации и обучения персонала // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития, 2014. – №10. – С. 89-95.
15. Дзевановская Д.Д. Анализ реализации технологии кадрового резерва на предприятиях различных сфер деятельности // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, 2015. – №2. – С. 54-57.
16. Дымарская О.Я. Объект управления талантами в российских организациях: сравнительный анализ представлений заинтересованных сторон // Организационная психология, 2014. – №2, Т.4. – С.6-28.
17. Еремина И.Ю. Управление развитием менеджерского таланта персонала организации в сфере дополнительных образовательных услуг: автореф. дис. д-ра эк.наук / Российский гос. ун-т нефти и газа им. И.М. Губкина. Москва, 2009. – 43 с.
18. Жилина М.В. Диагностика мотивов вступления в кадровый резерв // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, 2015. – №4. – С. 73-81.
19. Замяткина А.В. Проблемы использования системы управления талантами в менеджменте компании // Научный альманах, 2015. – №9. – С. 157-159.
20. Кайбушев А.Д. Стратегии удержания персонала в компании // Горизонты экономики, 2015. – №3. – С. 77-81.

21. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Шаталов Д.В. Управление талантами как HR-технология // Вестник Омского университета. Серия «Экономика», 2013. – №1. – С. 85-94.
22. Королихин А.В. Рынок коучинга в России и за рубежом: статистика и тенденции развития // Организационная психология, 2014. – №4, Т.4. – С. 17-24.
23. Краковская И.Н. Современные тенденции в управлении человеческими активами организаций // Актуальные вопросы экономических наук, 2013. – №5. – С. 56-61.
24. Краснов С.В., Куралесова Н.О., Садова К.В. Управление эффективностью работы высококвалифицированных специалистов // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева, 2015. – №1. – С.27-34.
25. Латуха М.О. Управление талантливymi сотрудниками: теоретические подходы и опыт российских компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент, 2014. – №4. – С. 46-68.
26. Мадьярова В.К. Современные тенденции в управлении персоналом: акцент на таланты // Современная наука. Актуальные проблемы теории и практики, 2013. – №3. – С. 12-17.
27. Мальцева М.В. Коучинг в обучении персонала организации, 2014. – №2-3 (21). – С. 112-114.
28. Михальченко М.В. Интегрированный подход к управлению творческой деятельностью в бизнес-организации // Евразийский Союз Ученых, 2015. – №7-1. – С.111-114.
29. Носкова К.А. Управление талантами инновационной организации [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации», 2012. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2012/12/19051>. (дата обращения: 20.03.2016).
30. Никитин А.А. Современные концепции развития человеческого капитала: опыт, проблемы // Вестник Московского государственного лингвистического университета, 2011. – №612. – С.109-129.

31. Одегов Ю.Г. Управление талантами – реальность современного менеджмента // Вестник Омского университета. Серия «Экономика», 2015. – №1. – С. 92-99.
32. Польникова Е.А. Программа развития талантов // Международный научно-исследовательский журнал, 2015. – №6. – С. 53-55.
33. Свергун О.А. Развитие сотрудников: комплексный подход // Справочник по управлению персоналом, 2012. – №9. – С.15-44.
34. Сергеев А.М. Управление талантами как фактор формирования инновационного потенциала организации // Российское предпринимательство, 2011. – №10. – С. 17-22.
35. Ушева М.Н. Талант менеджмент в современном управлении человеческими ресурсами // Маркетинг и менеджмент инноваций, 2011. – №3, Т.2. – С. 173-179.
36. Шаталов Д.В. Роль системы образования в формировании талантов: автореф. дис. к-та эк. наук / Российский экономический ун-т им.Г.В.Плеханова. Москва, 2012. – 24 с.
37. Иркутская нефтяная компания: Общество и экология [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.irkutskoil.ru/society-and-ecology/> (дата обращения: 12.04.2016)
38. Иркутская нефтяная компания: Кадровая политика [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.irkutskoil.ru/career/personnel-policy/> (дата обращения: 10.04.2016)
39. Иркутская нефтяная компания: Производственная деятельность [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.irkutskoil.ru/working/> (дата обращения: 20.04.2016)
40. Иркутская нефтяная компания: О компании [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.irkutskoil.ru/about/> (дата обращения: 13.03.2016)

Приложение А
Структура холдинга АО «ИНК-Капитал»



Приложение Б

Организационная структура ООО «Иркутская нефтяная компания»

