

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
Управление талантами в российский и зарубежных нефтегазовых компаниях

УДК 005.963:159.928.236:622.32(47+57)(100)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2А	Устинова И.С.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Леонтьева Е.Г.	к.ф.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

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

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>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
	деятельности.
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
P11	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 бакалавра

Студенту:

Группа	ФИО
14А2А	Устиновой Ирины Сергеевны

Тема работы:

Утверждена приказом директора ИСГТ		№ 3108/с от 21.04.16
Срок сдачи студентом выполненной работы:		15.06.16

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Официальный сайт ООО «Газпром трансгаз Томск», учебные пособия, статьи и источники сети Интернет
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	Совершенствование системы управления талантами в ООО «Газпром трансгаз Томск»
1 задача	Выявить основные теоретические аспекты управления талантами
2 задача	Исследовать систему управления талантами в компании Royal Dutch

	Shell
3 задача	Оценить процесс формирования управления талантами в нефтегазовой сфере в России
4 задача	Проанализировать систему управления талантами в ООО «Газпром трансгаз Томск»
5 задача	Провести сравнительный анализ в системе управления талантами среди компаний Royal Dutch Shell, НК «ЮКОС», ООО «Газпром трансгаз Томск» и проанализировать их
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
1 глава, 2 глава, 3 глава	Леонтьева Е.Г.
4 глава «Социальная ответственность»	Грахова Е.А.
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	10 февраля 2016 г.
--	--------------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Леонтьева Е.Г.	к.ф.н.		10.02.2016

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14A2A	Устинова И.С.		10.02.2016

Реферат

Выпускная квалификационная работа по теме «Управление талантами в российских и зарубежных нефтегазовых компаниях» содержит: 87 страниц, 4 главы, 3 рисунка, 5 таблицы, 30 использованных источников литературы.

Ключевые слова: управление талантами, система управления талантами, организация, талант, сотрудники, управление персоналом, нефтегазовая компания.

Тема управления талантами в настоящее время очень актуальна, так как 21 век признан веком талантов, где цель каждого человека – найти и развить в себе собственные таланты. В данной работе будут рассмотрены крупные нефтегазовые компании, которые используют систему управления талантами при управлении персоналом в организации.

Объектом исследования является система управления талантами в крупных нефтегазовых компаниях, предметом – система управления талантами в ООО «Газпром трансгаз Томск».

Цель исследования: разработка рекомендаций для совершенствования системы управления талантами в ООО «Газпром трансгаз Томск».

В результате проведенного исследования были изучены и проанализированы особенности управления талантами в крупных нефтегазовых компаниях в России и за рубежом и на основе данной информации разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления талантами для ООО «Газпром трансгаз Томск».

Оглавление

Введение.....	9
1. Теоретические аспекты проблемы.....	12
1.1. Понятие и сущность системы управления талантами.....	12
1.2. Подбор талантов из внешних и внутренних источников.....	17
1.3. Тенденции в сфере управления талантами.....	26
2. Сравнение системы управления талантами в нефтегазовых компаниях в России и за рубежом.....	34
2.1. Зарубежный опыт в управлении талантами на примере компании Royal Dutch Shell.....	34
2.2. НК ЮКОС как родоначальник управления талантами в России.....	42
2.3. Особенности системы управления талантами в ООО «Газпром трансгаз Томск».....	50
3. Разработка рекомендаций по эффективному управлению талантами в организации.....	56
3.1. Сходства и различия в российской и зарубежной системах управления талантами.....	56
3.2. Рекомендации по совершенствованию системы управления талантами для ООО «Газпром трансгаз Томск».....	62
4. Социальная ответственность ООО «Газпром трансгаз Томск».....	72
4.1. Определение стейкхолдеров предприятия.....	73
4.2. Внутренняя и внешняя КСО в ООО «Газпром трансгаз Томск».....	74
4.3. Определение затрат на программы КСО.....	78
4.4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций.....	79
Заключение.....	81
Список использованной литературы.....	84

Введение

Деятельность по управлению талантами становится все более актуальной для бизнес-компаний в условиях нестабильной внешней среды. Особенное внимание этому уделяют крупные компании, имеющие сложную структуру управления, большой уставный капитал, значительное количество акционеров. Перед такими компаниями стоит глобальная проблема управления персоналом, ведь любая организация – это прежде всего люди, которые нуждаются в грамотном управлении, при котором все способности, навыки и таланты сотрудников будут направлены на достижение целей организации.

Управление талантами – это попытка спрогнозировать, какие человеческие ресурсы понадобятся компании, и создать условия для их своевременного привлечения. Тем же самым занимаются специалисты по логистике: они прогнозируют спрос, чтобы определить, в каком материале или ресурсе может возникнуть потребность, и разрабатывают способы доставки этих ресурсов к определенному сроку, когда они будут необходимы. Логистика напрямую связана с борьбой с изменчивостью и неопределенностью окружающей среды. Эти же проблемы существуют в работе с талантами.

Талантливые сотрудники коллективно или индивидуально создают новые методы, идеи, перспективы осуществления дальнейшей деятельности компании. Для инновационной организации, в настоящее время, талант является самым значимым конкурентным преимуществом.¹

На современном этапе развития экономики управление талантами является инновационной технологией в управлении персоналом, т.к. именно от талантливых сотрудников исходят инновации, которые дают возможность

¹ Никонова М.А., Устинова И.С. Управление талантами как инновация в управлении персоналом. – 2015.

компаниям развиваться и занимать лидирующие позиции на международном рынке.

Практика управления талантами уже сложилась во многих зарубежных компаниях, и российские организации постепенно перенимают их опыт. В настоящее время, тема управления талантами очень актуальна, так как 21 век признан веком талантов, где цель каждого человека – найти и развить в себе собственные таланты. В данной работе будут рассмотрены крупные нефтегазовые компании, которые используют систему управления талантами при управлении персоналом в своих организациях.

Результатом исследования являются рекомендации по совершенствованию системы управления талантами, разработанные для ООО «Газпром трансгаз Томск» на основе изученного зарубежного и российского опыта по управлению талантами в нефтегазовых компаниях.

Также в работе доказана необходимость использования системы управления талантами любой организацией, так как успешность всей компании зависит от правильного и эффективного управления сотрудниками, выявление и развития их рабочего и творческого потенциала, удержание талантов в компании, а также обеспечение достойного ухода на пенсию, развитие и поддержка не только талантливых сотрудников, но и их детей и родственников.

По оценке World Energy Outlook, одной из самых крупных по своей деятельности в двадцать первом веке является нефтегазовая отрасль, поэтому мной была выбрана именно эта сфера.² Так как многие нефтегазовые компании уже используют систему управления талантами, предметом исследования стала система управления талантами в компания «Газпром трансгаз Томск».

² Уильямс Ф.Р. Перспективы роста в области энергоэффективности//World Energy Outlook. – 2015. – с. 49.

Целью данного исследования является разработка рекомендаций для совершенствования системы управления талантами в ООО «Газпром трансгаз Томск».

Задачи исследования:

- выявить основные теоретические аспекты системы управления талантами;
- исследовать систему управления талантами в компании Royal Dutch Shell;
- оценить процесс формирования управления талантами в нефтегазовой сфере в России;
- проанализировать систему управления талантами в ООО «Газпром трансгаз Томск»;
- провести сравнительный анализ в системе управления талантами среди компаний Royal Dutch Shell, НК «ЮКОС», ООО «Газпром трансгаз Томск» и проанализировать их.

Объектом исследования является система управления талантами в крупных нефтегазовых компаниях, предметом – система управления талантами в ООО «Газпром трансгаз Томск».

Практическая новизна работы заключается в разработке рекомендаций по управлению талантами в ООО «Газпром трансгаз Томск», которые смогут использоваться как конкретно выбранной компанией, так и другими компаниями нефтегазовой отрасли, схожей по своей структуре и системе управления с ООО «Газпром трансгаз Томск».

Глава 1 Теоретические аспекты проблемы

1.1. Понятие и сущность системы управления талантами

Инновацией можно назвать не только разработку новой продукции, технологии или процесса, но и внедрение новой организационной структуры в организации или применение новой технологии в каком-либо виде деятельности организации. Инновации генерируются талантливыми сотрудниками предприятия. Для управления персоналом и талантами необходимо сформировать модель, с помощью которой будут наняты, развиты и сохранены новаторы организации.

Талантливые сотрудники организации коллективно или индивидуально создают новые методы, идеи, перспективы осуществления дальнейшей деятельности. Для инновационной организации, в настоящее время, талант является самым значимым конкурентным преимуществом, а также набором инструментов для привлечения и эффективного использования таланта сотрудников.³

Управление персоналом (от английского Human Resources Management, HR-менеджмент, HRM) - это неотъемлемая часть качественных систем управления организации.

Управление персоналом является областью знаний и практической деятельности, направленной на обеспечение организации качественными сотрудниками, способными выполнять трудовые функции, возложенные на него, и его оптимальное использование.

Главная функция управления персоналом – воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированную на приведение в соответствие

³ Никонова М.А., Устинова И.С. Управление талантами как инновация в управлении персоналом. – 2015.

возможностей сотрудников организации, и ее целей, стратегий и условий развития.

Актуальным и инновационным методом управления персоналом можно назвать управление талантами.

Управление талантами (от англ. TalentManagement) – совокупность инструментов управления персоналом, дающие возможность организации привлекать, эффективно использовать и удерживать персонал, который способен вносить существенный вклад в развитие компании.

Сам термин «управление талантами» появился совсем недавно. Впервые он был использован Дэвидом Уоткинсом из компании Softscape в статье, которая была опубликована в 1998 году. Затем термин «управление талантами» был развит в 2004 году в книге Дэвида Уоткинса «Системы управления талантами». Несмотря на то, что данное понятие получило развитие в конце двадцатого, начале двадцать первого века, связь между эффективностью структуры организации и развитием человеческих ресурсов была выявлена еще в 1970-х годах. А в конце 1990-х компанией McKinsey (международная консалтинговая компания) был опубликован отчет «Война за таланты».

Вследствие этого менеджеры крупнейших известных компаний, таких как GeneralElectric, Procter&Gamble, стали обращать внимание на работу с талантами в их организациях.

В конце 1990-х годов главным методом поощрения сотрудников стали акции и опционы, что привело к появлению сотрудников-миллионеров, и появилась проблема, как удержать в компании молодой и независимый персонал.

В 2000-х годах уже сложились некоторые представления о системе управления талантами: во-первых, как о наборе инструментов управления персоналом (найм, обучение, оценка, удержание); во-вторых, как о процессе

управления талантливыми сотрудниками. Первый подход нацелен на максимизацию эффективности всех сотрудников в рамках своей работы. Второй принцип подразумевает разделение персонала на талантливых и неталантливых сотрудников, при котором специальные технологии управления и развития направлены только на таланты.

Управление талантами (английское название Talent Management) – актуальная тема для многих Российских и западных компаний. Несмотря на то, что сам термин появился 18 лет назад (формально появление термина можно отнести к 1997 году – времени появления знаменитого исследования McKinsey), только сейчас компании начали осознавать важность внедрения системы управления талантами не как разового проекта, а как стратегической части всего кадрового менеджмента и бизнес-планирования.

Этимология самого понятия «талант» происходит из Библии, в которой под «талантом» понимается мера веса. В Новом Завете есть притча о трёх рабах, которым хозяин подарил монету под названием «талант». Один закопал свой талант в землю, второй разменял его, а третий приумножил. Отсюда существуют выражения: закопал (зарыл), разменял и умножил (развил) свой талант. Из Библии слово «талант» распространилось в переносном смысле: как дар Божий, возможность творить, и творить нечто новое, не пренебрегая им.

В настоящее время, понятие «талант» ушло далеко от библейского значения. Можно выделить три основных конкурирующих подхода к определению термина «талант»: сотрудник, показывающий максимальную производительность; каждый сотрудник организации; сотрудник, способный принести в компанию инновации, обладающий неординарным мышлением. Рассмотрим каждую точку зрения по отдельности.

Первый подход признает «талант» как сотрудника, показывающего максимальную производительность, что ошибочно считается синонимом

высокого потенциала (HiPo – high potential). В компаниях, использующих такой подход к управлению талантами, обычно выделяется группа сотрудников (HiPo, кадровый резерв и т.п.), составляющая 10-20% общей численности организации и состоящая из офисных сотрудников (часто с преобладанием руководителей). Большая часть возможностей в области обучения, развития и карьерного продвижения предлагается именно этой группе.

Достоинствами такого подхода являются:

- возможность сфокусировать усилия на конкретных ключевых сотрудниках;
- возможность в результате иметь максимальную производительность и талант в одном сотруднике;
- экономия бюджета предприятия.

Недостатки:

- сложность правильного выбора сотрудников в кадровый резерв при недостаточной эффективности оценки производительности;
- снижение вовлеченности остальных сотрудников в процесс производства;
- потери инвестиций в развитии кадрового резерва при переходе сотрудника в конкурирующую компанию.

Согласно второй точке зрения, талант - это каждый сотрудник организации («Every employee is a talent» – популярная точка зрения во многих западных компаниях на настоящий момент). При таком подходе все сотрудники делятся на группы на основании не только результатов на текущий момент, но и потенциала для развития в будущем. Могут учитываться также соответствие сотрудника культуре компании и особенности каждого функционального подразделения.

Достоинства второго подхода:

- охват всех сотрудников компании;
- увеличение уровня вовлеченности по компании в целом;

- снижение уровня текучести.

Основные недостатки:

- трудоемкость процесса внедрения;
- относительно высокие временные и денежные затраты;
- часто требуется привлечение сторонних консалтинговых компаний.

Последняя точка зрения рассматривает талант как сотрудника, способного принести в компанию инновации, обладающего неординарным мышлением. Данный подход ограничен в применении и встречается в компаниях интеллектоемких или творческих индустрий. Например, сфера IT, интернет, высокотехнологичное производство, дизайн, архитектура и т.п.

Достоинства этого подхода:

- охват всех сотрудников компании;
- увеличение уровня вовлеченности по компании в целом;
- снижение уровня текучести.

Основные недостатки:

- ограниченность использования;
- относительно высокие временные и денежные затраты;
- часто требуется привлечение сторонних консалтинговых компаний.

Каждый из существующих подходов найдет свое применение, но выбор той или иной точки зрения зависит в первую очередь от потребностей бизнеса каждой отдельной организации.

Процесс данной работы будет построен на втором подходе понимания термина «талант», так как он наиболее универсален, и позволяет построить интегрированную систему управления талантами.

Управление талантами – непрерывный процесс, который должен в обязательном порядке постоянно улучшаться и изменяться вместе с бизнес-стратегией, поэтому единого универсального шаблона не существует. Тем не менее, этот процесс можно разделить на несколько ключевых составляющих.

Управление талантами включает:

- планирование численности персонала;
- построение бренда работодателя (привлечение кандидатов с внешнего рынка труда, программы повышения вовлеченности текущих сотрудников);
- подбор персонала (привлечение талантов, поиск, оценка и отбор кандидатов);
- введение в должность и адаптация (процесс введения в должность и обеспечение наличие технических инструментов занимает не более месяца, адаптация – более комплексный процесс, занимающий 3-6 месяцев, включающий понимание ценностей компании, соответствие работы сотрудника основным бизнес-процессам и выход на необходимую продуктивность);
- обучение и развитие;
- оценка продуктивности;
- компенсации и льготы;
- управление карьерой и планирование преемственности (управление карьерой подразумевает разработку карьерных путей для всех категорий сотрудников внутри организации; планирование преемственности подразумевает создание кадрового резерва для основных руководящих или ключевых экспертных позиций);
- расставание с сотрудниками (важность этого пункта недооценивают, т.к. считается, что покидающие компанию сотрудники не представляют интереса для будущего компании, однако многие глобальные компании создают «клубы бывших сотрудников», поддерживающие связь между «сотрудниками-ветеранами».⁴

⁴ Самойлов А.А. Управление талантами как интегрированный процесс//Менеджмент в России за рубежом. – 2015.

Для эффективного управления все указанные процессы должны быть интегрированы в единую стратегию и полностью соответствовать бизнес стратегии компании.

Подход к планированию, подбору и управлению талантами быстро эволюционирует, основываясь на современной оценке таланта и росте его значения в корпоративных кругах. Современные стратегии управления и подбора таланта заменили устаревшие модели найма. Вместе с сильным желанием экономии на издержках и развитием новых возможностей социальных средств связи, эти перемены привели к росту внутренних источников и большей внимательности команд по подбору персонала к целям компании.

В следующем параграфе будут рассмотрены плюсы и минусы использования внутренних и внешних источников подбора персонала в организацию.

1.2. Подбор талантов из внешних и внутренних источников

Поиск и подбор персонала – важный аспект для любой компании. В первую очередь необходимо найти достаточное количество претендентов, а уже из них выбирать достойного кандидата. Чтобы выбрать правильный метод поиска кандидатов, компании необходимо учитывать определенные факторы.

Во-первых, политику организации в сфере найма. Один из вариантов – политика «выращивания» собственных специалистов. В таких компаниях персонал набирают на начальные должности, и постепенно дают им вырасти в профессиональной сфере. Другой вид политики заключается в том, что организация ищет уже готовых специалистов, которые сразу будут занимать высокие должности и выполнять сложную высококвалифицированную работу. Некоторые компании объединяют оба этих подхода, привлекая сотрудников на разные уровни должностей.

Политика организации в области найма может быть прозрачной и непрозрачной. Прозрачной считается такая политика, при которой найм производится с известными и одинаковыми для всех кандидатов требованиями, непрозрачной – политика, использующая различные критерии оценки к различным претендентам и ограничивающая круг лиц, знающих о вакансии. Также компания может использовать принцип ограничения в отношении лиц, имевших судимость, пенсионеров, студентов или других отдельных категорий людей.

Второй фактор, влияющий на выбор способа найма, - бюджет, выделенный на процедуру отбора. Ограничения бюджета составляют на каждую процедуру поиска нового работника.

В-третьих, лимит времени организации. Если у компании нет определенных временных сроков закрытия вакантной должности, то вероятность найти наиболее подходящего кандидата увеличивается, так как, и выбор претендентов расширяется.

Это три основных фактора, влияющих на организацию при выборе метода поиска персонала, однако существуют и субъективные факторы, о которых каждая компания должна позаботиться самостоятельно.

Кроме выбора способа найма, перед компанией возникает еще один вопрос: использовать внутренние или внешние источники привлечения персонала?

К внутренним источникам относятся люди, уже работающие в данной организации и занимающие ту или иную должность. К внешним – кандидаты, не занимающие в настоящее время в компании никаких должностей, однако они могут находиться в списках ожидания.⁵

Ни один из них не считается универсальным, так как при использовании каждого источника возникают свои преимущества и недостатки. Основной задачей менеджера по персоналу является наиболее эффективный поиск

⁵ Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. 1999. – с. 135.

кандидатов в тех или иных источниках, другими словами – поиск наилучшего кандидата с минимальными временными и финансовыми затратами.

Чтобы знать, в какой ситуации лучше использовать внешние, а в какой внутренние источники, необходимо четко понимать разницу между ними, их особенности, преимущества и недостатки.

В первую очередь рассмотрим внутренние источники компании. Привести на вакантную должность собственного подготовленного специалиста – самый простой способ. Компании, достигающие высоких результатов в бизнесе, используют именно своих сотрудников, в 90 процентах случаев закрывая должности топ-менеджеров специалистами, выросшими в собственной организации, а не привлекая внешних кандидатов.⁶

Многие организации начинают поиск кандидатов именно из внутренних источников, размещая информацию о вакантной должности на досках объявлений, в офисах, на интранете («частный» Интернет для работы с внутренней информацией) и т.д. Несмотря на то, что в первую очередь компании используют этот метод, он имеет своеобразные особенности.

К преимуществам внутренних источников относятся:

- карьерный рост собственных сотрудников;
- повышение степени удовлетворенности трудом и мотивированности сотрудниками, рост лояльности к организации, создание наиболее благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- снижение риска получения непрофессионального работника, в силу того, что организация и кандидат уже известны друг другу, и претендент прошел необходимые процедуры отбора внутри компании;
- при увольнении занимаемой должности открываются перспективы для роста других сотрудников;

⁶ КАДРОВИК.РУ. Журнал, кадровый портал Национальный союз кадровиков - Режим доступа: www.kadrovik.ru

- экономия временных ресурсов на адаптацию к новой должности (по сравнению с внешним кандидатом);
- невысокие временные и финансовые затраты на закрытие вакансии.

Недостатками этого метода являются:

- ограниченный выбор кандидатов;
- соперничество и напряженность в коллективе при назначении нескольких кандидатов на одну вакантную должность, угнетенность и разочарование проигравших претендентов;
- возможность проявления панибратства, когда кто-то из коллег переходит на должность более высокого ранга.

Несмотря на имеющиеся недостатки, поиск и подбор персонала из внутренних источников остается широко распространен среди крупных организаций, которые имеют большое количество сотрудников. В таких компаниях возможность выбора собственного кандидата на новую должность гораздо выше, чем в небольших организациях.

Однако, существуют ситуации, когда трудового потенциала сотрудников своей компании недостаточно, в таких случаях руководству приходится искать новых кандидатов из внешних источников.

Внешние источники – сотрудники, привлеченные извне, то есть не из собственной компании. Потребность во внешних источниках возникает, когда нужен новый взгляд на существующую бизнес-ситуацию, когда необходимы именно новые, нестандартные знания и умения кандидата, его опыт и креативность.

Обращаясь к внешним источникам, нужно не забывать о факторах, влияющих на внешний рынок труда.

Во-первых, ситуация на рынке труда, в первую очередь доступность определенной категории работников, основные конкуренты, уровень ожиданий потенциальных претендентов.

Во-вторых, законодательные ограничения: минимальная зарплата, социальные гарантии для определенных категорий работников, пенсионные выплаты и т.д.

В-третьих, привлекательность организации как работодателя. Люди, ищущие работу, в первую очередь обращают внимание на имидж работодателя, предпочитая крупные и известные компании. Особенно важен бренд организации для кандидатов, претендующих на должности высшего и среднего звеньев. Для них принципиален не только размер оплаты труда, но и деловая репутация и престиж.

Поиск персонала из внешних источников тоже имеет свои минусы и плюсы.

К преимуществам относятся:

- широкий спектр выбора претендентов;
- повышение творческого потенциала организации, внесение нового опыта и новых знаний;
- покрытие абсолютной потребности в персонале.

Недостатки внешних источников:

- увеличение риска получения неквалифицированного сотрудника;
- увеличение временных затрат на адаптацию нового сотрудника;
- рост затрат на привлечение персонала.

Внешний рынок труда в настоящее время очень разнообразен, и компаниям предоставляется большой спектр способов и методов набора персонала из внешних источников.

Один из таких источников – рекомендации собственных работников. Когда компании необходимо обращение к внешнему рынку труда, то рекомендации опытных сотрудников играют значительную роль. Преимуществом этого метода является тот факт, что кандидат уже имеет представление о компании (от знакомого сотрудника), положительно к ней относится и, возможно, будет работать со знакомыми ему людьми.

Соответственно, его процесс адаптации будет проходить не так долго, как у других кандидатов из внешних источников.

Сотрудники организации поощряются руководством за поиск и привлечение новых людей. В компании Google, например, поиском новых сотрудников занимается не только подразделение человеческих ресурсов, а практически все работающие. 40-50% новых людей, пришедших в компанию в 2009-2010 годах, были рекомендованы собственными работниками Google. За каждую рекомендацию, которая способствовала найму работника, сотрудник получает 2000 долларов премии и имеет право на участие в ежегодной лотерее, где главный приз - путешествие на Гавайи.⁷

Преимуществом такого способа является невысокая стоимость, проверенные рекомендации и возможность быстро закрыть вакантную должность. Основной недостаток – ограниченность поиска кандидатов конкретным кругом лиц.

Следующий метод поиска персонала из внешних источников – поиск кандидатов среди выпускников ВУЗов.

Некоторые организации предпочитают самостоятельно воспитывать и профессионально развивать собственных сотрудников, призывая на начальные должности выпускников ВУЗов и предоставляя им необходимое дополнительное обучение и возможность профессионально развиваться и расти по карьерной лестнице. Такие организации ведут сотрудничество с центрами карьеры разных университетов, стараясь привлечь в свою компанию талантливую и перспективную молодежь.

Этот метод позволяет отобрать лучших и ориентирован на сегмент рабочей силы с достаточно высоким предложением. Однако, недостатками этого метода являются достаточно долгий период адаптации, возможность переоценки потенциала претендента-выпускника, высокий отсев. Рынок молодых сотрудников очень непостоянен, и сложной задачей для предприятий

⁷ Аскарлов Е.А. Мотивация к качественному труду. /Е.А. Аскарлов //Всероссийский экономический журнал ЭКО – 2011. - № 8. – С. 11.

является выявить срок, на который молодой специалист останется в компании. Именно поэтому увеличивается риск неоправданного вложения инвестиций, который можно уменьшить, если на самом раннем этапе донести до кандидата основные ценности компании, правильно замотивировать и создать организационную среду, позволяющую профессионально развиваться и продвигаться по карьерной лестнице.

Третий распространенный метод поиска новых сотрудников – объявления в СМИ: бизнес-прессе, местных газетах, в специализированных изданиях для ищущих работу. Для того чтобы выбрать какой-то конкретный из этих источников, необходимо учесть целевую аудиторию, на которую рассчитано объявление. Это могут быть специалисты среднего звена, объявления для которых следует размещать в бизнес-изданиях, малоквалифицированные работники – для них подойдет местная пресса и для ищущих работу используются специализированные информационные издания.

Ставший в последние годы максимально распространенным источник – Интернет-ресурсы. С одной стороны, это распространение связано с увеличением числа сайтов, размещающих информацию о вакантных должностях и резюме кандидатов, с другой - доступностью Интернета для растущего числа пользователей.

В список Интернет-ресурсов, полезных для поиска кандидатов, входят:

- сайты по поиску работы и персонала – это главный ресурс поиска кандидатов;
- сайты союзов профессионалов (профессиональные форумы);
- специализированные информационные порталы;
- страницы выпускников вузов;
- профессиональные социальные веб-сети, сетевые журналы (блоги) и т.п.

Опытные пользователи Интернет-ресурсов хорошо знают особенности тех или иных сайтов и обращаются к ним, учитывая конкретные цели поиска (уровень позиции, отрасль, регион, зарплата, опыт и т.д.). Применяется как активный поиск (поиск по ключевым словам, рассылка вакансий), так и

пассивный (размещения объявления о вакансии или просмотр отзывов на объявление).

По оценкам экспертов, около 70% отечественных организаций обращаются к поиску новых сотрудников через Интернет. Этот способ вышел на первое место по применению, оттеснив на второе место объявления в СМИ. На третьем месте находится поиск через коллег и знакомых. Интернет становится одним из основных способов поиска персонала среднего и низового звеньев. Так, через Интернет закрываются 62% позиций среднего звена и 67% низшего звена, тогда как для высшего звена эта цифра составляет лишь 4%.⁸

Преимущество Интернет-ресурсов – широкая база поиска кандидатов, в том числе на национальном уровне. Недостаток – большие временные затраты на поиск из-за загруженности Интернет-ресурсов.

Следующий внешний источник – специализированные агентства, занимающиеся подбором персонала, в котором организация может заказать поиск необходимого специалиста. К услугам таких агентств прибегают при необходимости закрыть вакантные должности высшего и среднего уровня. В обоих случаях важно максимально точно сформулировать требования к кандидатам, чтобы поставить правильную задачу агентству.

При выборе агентства по подбору персонала учитывается его репутация, специализация в определенной отрасли или в определенном виде поиска, конкретные условия сотрудничества (сроки, бюджет, гарантийное сопровождение). Организации и агентству легче найти общий язык, если они похожи амбициозностью, культурой, морально-этическими ценностями и позицией на рынке.

Чтобы определить наиболее приемлемых для себя партнеров среди агентств по подбору персонала, крупные отечественные компании проводят тендеры. Залогом успешного сотрудничества является ориентация на реальные потребности организации, компетентность консультантов, честность, открытый

⁸ Дашян М. Нетрадиционные формы оценки кандидатов при приеме на работу / М. Дашян // Управление персоналом. - 2014. - № 20 - С.47-49

обмен информацией и доверие. Существует мнение, что долговременные отношения с определенным агентством способствуют повышению эффективности поиска, так как это дает возможность агентству лучше понимать политику организации в сфере найма и особенности ее общеорганизационных требований.

Еще один распространенный метод – размещение информации о вакантных должностях на сайте организации. Такие вакансии рассчитаны на тех кандидатов, которые ищут работу именно в этой компании. Этот метод считается пассивным, и не всегда дает быстрый результат, и для более эффективного поиска претендентов вместе с этим используются и другие методы. Результативность размещения информации на сайте организации, в первую очередь зависит от имиджа компании, так как сайты крупных компаний и корпораций посещаются большим количеством интернет-пользователей, а посещаемость сайта маленьких организаций достаточно небольшая.

Этот метод обладает уникальным преимуществом – возможностью «самоотбора». На своем сайте организация может разместить более подробную информацию о вакансии, с которой может ознакомиться каждый кандидат и решить, стоит ли ему подавать резюме на эту должность. Таким образом, на собеседовании в компанию придут более заинтересованные и качественные претенденты, что позволит сэкономить время менеджеру по персоналу.

Заключительный метод поиска кандидатов из внешних источников – использование собственных баз данных. Каждое подразделение по управлению персоналом со временем накапливает большой архив резюме кандидатов, которые обращались в организацию по собственной инициативе, но не получили работу из-за отсутствия вакансии или неполного соответствия ее требованиям. Резюме потенциальных кандидатов систематизируются и сохраняются до возникновения потребности. И когда какая-то из вакансий освобождается, компания может связаться с наиболее перспективным кандидатом, из тех, кто обращался ранее.

Помимо приведенных выше источников существуют и другие, менее распространенные, такие как ярмарки вакансий, поиск через службу занятости, реклама в общественном транспорте и другие. К этим методам прибегают при необходимости.

Каждый из всех методов уникален и имеет свои особенности, которые необходимо подстраивать под специфику своей организации. Какие-то компании используют сразу несколько источников для привлечения сотрудников.

Один факт остается неоспоримым – каждая компания хочет заполучить для себя самых качественных кандидатов. Качественных – развитых не только в узкой профессиональной сфере, но и имеющих свои уникальные способности – таланты. Чем талантливее сотрудники будут работать в организации, тем более успешной будет протекать ее деятельность.

Несмотря на то, что использование системы управление талантами – это совсем недавнее открытие, в современном мире уже сформировались различные тенденции и принципы в этой сфере, которые будут представлены в следующем параграфе.

1.3. Тенденции в сфере управления талантами

Сегодня в условиях глобализации экономики одной из основных возможностей получения конкурентного преимущества становится персонал, его знания, уровень квалификации и эффективность. Рост конкуренции на рынке труда существенно усложняет задачи привлечения, мотивации и удержания сотрудников, поэтому компании постоянно совершенствуют свои подходы.

Современный бизнес постоянно изыскивает новые ресурсы для оптимизации и повышения эффективности собственных процессов. Вопросы управления и развития сотрудников продолжают оставаться одной из ключевых

задач работодателя. Нужно отметить, что связь между уровнем развития человеческих ресурсов и эффективностью организации была признана уже в 70-е годы. Директора крупнейших компаний, таких как GE, Coca-Cola, Ford начали задумываться о том, как удержать в компании наиболее перспективных и эффективных сотрудников, как их мотивировать и создать условия для их развития. Однако официально термин «управление талантами» появился в 90-е годы двадцатого столетия. Он подразумевает деятельность в области управления персоналом, направленную на вовлечение сотрудников в инновационный процесс, формирование творческих стимулов и развитие творческого потенциала сотрудников как будущих лидеров.

Эффективность работы сотрудника зависит не только от его опыта и знаний, но и от его способностей и желания развиваться в том или ином направлении. У каждого сотрудника есть таланты, которые можно развивать и использовать. В этом случае концепция управления талантами (talent management) будет заключаться в постоянном выявлении талантов и в их наилучшем применении на благо компании.⁹

В конце 2015 года The Chapman Consulting Group было проведено исследование, в результате которого были выявлены пять основных тенденций в управлении талантами: работа с разными поколениями, создание бренда компании, распределение ответственности принятия решений по командам, неразделение профессионального обучения и управления талантами, управление производительностью в режиме реального времени.

Ни одна специализация в управлении персоналом не развивалась так активно последние 2-3 года, как управление талантами. Растет интерес не только к талантливым сотрудникам, но и к профессионалам этой сферы, использующим нестандартные подходы в работе с талантами.¹⁰

⁹ PwC Экспресс-исследование 2013: управление талантами и ценностным предложением для сотрудника
¹⁰ Кросс-Уилсон С.М., Тейлор А.С. Глобальные тренды HR в 2016 году. Прогнозы HR-директоров. – 2016.

В условиях глобализации и быстрых технологических изменений весь комплекс работ, связанный с талантами, усложняется. Одно из таких изменений – смена поколений, именно поэтому самыми востребованными профессионалами в работе с талантами являются специалисты, способные разработать гибкие стратегии для работы с внутренними и внешними кандидатами разных поколений и из разных географических точек.

Смысл следующей стратегии заключается в необходимости работодателя поддерживать благоприятный имидж и бренд компании, потому что от этого напрямую зависит производительность и срок работы в этой организации персонала.

Понятие бренда работодателя используется в бизнес-сфере достаточно давно, однако актуальным оно стало совсем недавно – в связи с ростом популярности социальных медиа и улучшением экономических условий. Глобализация и дефицит талантов – те факторы, которые способствуют возрождению этой категории. Она уже не является исключительно делом молодых специалистов в области маркетинга и управления персоналом. В настоящее время, бренд компании рассматривают на высших уровнях руководства, уделяя этому все большее внимание.

Социальные медиа имеют большое влияние на бренды работодателей. По мере того, как человечество становится все более зависимыми от мобильных телефонов и других современных технологий, директорам в сфере управления персоналом необходимо делать все для того, чтобы маркетинговые стратегии и практики в социальных медиа развивались в ногу со временем. Им необходимо понимать, какие факторы укрепляют или ослабляют бренд.

Это важно, так как большинство соискателей (особенно молодых и высокообразованных) исследуют компании (используя сайты, посты в социальных сетях), прежде чем принять предложение о работе или согласиться на участие в процессе найма. Соответственно, необходимость формирования и

развития бренда работодателя в настоящее время признается на высших уровнях организаций и становится столь же важной, как маркетинг по отношению к потребителям и конечным пользователям компании.

Для решения этих задач руководству компаний необходимы специалисты, имеющие высокий профессиональный уровень, а также следует обращать внимание на существующие факторы.

Факторы, на которые необходимо обратить внимание:

- возможность подключать компанию и бренд работодателя к нескольким социальным медиаканалам;
- поиск, адресация и охват пассивных, а не только активных, ищущих работу кандидатов, способность быть креативным и проактивным по отношению к той целевой аудитории, которая не обязательно хочет менять работу;
- зависимость от мобильных телефонов: совершенствование сайтов организаций до современного уровня опытного интернет-пользователя;
- необходимо предоставлять кандидатам возможность посмотреть в интернете и применить на себя новые роли через мобильные устройства. Современному поколению хочется просматривать характеристики той или иной позиции без регистрации, легко и быстро подавать заявку на вакансию, а также устраиваться на работу с помощью мобильного телефона.

Следующая тенденция – преодоление разрыва между работниками разных поколений одной организации. В силу того, что молодые специалисты в максимальной степени используют всевозможные современные технологические устройства, им тяжело идти на контакт с сотрудниками прошлого поколения, которые принципиально не понимают стили работы друг друга.

Однако, несмотря на разницу в обучении этих поколений, для достижения результатов во всех поколениях сотрудники имеют одинаковые ожидания: удовлетворение достижениями, гордость за результаты, справедливое вознаграждение, льготы, гарантии занятости, баланс между работой и личной жизнью.

Для того чтобы сгладить барьер между сотрудниками разных поколений некоторые компании руководствуются принципами наставничества и преемственности.

Объединяя молодых специалистов с опытными управленческими кадрами, организация дает возможность молодым и неопытным коллегам почувствовать, что их ценят и что у них есть возможности учиться у наставника в своей компании. Эта техника несет в себе обоюдный результат: молодежь делится богатым опытом работы с технологиями, социальными медиа, вносит ценный вклад в общение с молодыми клиентами.

Существует еще одна система, построенная на вовлечение всех сотрудников в управленческий процесс. Эта система предполагает отказ от традиционной иерархии менеджеров, и вместо этого предлагает распределять ответственность принятия решений на множество команд.

Баланс между работой и личной жизнью важен для всех. Компании могут предлагать сотрудникам гибкие графики работы, увеличивая количество удаленных работников, а также адаптировать в компании различные коммуникационные стили и типы обучения, что особенно привлечет молодых сотрудников, которые выросли на цифровых технологиях и социальных медиа.

Четвертая тенденция – не стоит разделять профессиональное обучение и управление талантами. Обучающие программы становятся сложными и по мере развития технологий все более ориентированными на повышение квалификации – как на организационном, так и на индивидуальном

уровне. Благодаря технологиям обучающие приложения можно без проблем использовать в режиме реального времени в мобильном телефоне.

В отличие от других сфер, обучение требует доскональной и целостной работы в пределах трудового коллектива, а также точного сегментирования определенных инструментов на конкретные группы сотрудников. При этом важно, чтобы менеджеры по обучению понимали повседневную жизнь и задачи людей, так как это позволит им создать наиболее подходящий подход в обучении.

В современной компании необходимо обеспечить сотрудникам такие условия, чтобы они могли быстро адаптироваться в обстановке, удовлетворяя меняющиеся потребности компании, а для этого требуются не только традиционные навыки.

Последняя рассматриваемая тенденция – управление производительностью в режиме реального времени. Существуют компании, которые в настоящее время выбирают менее структурированную и более модернизированную систему оценки, которая обеспечивает более неформальную и постоянную обратную связь, часто через приложения. В 21 веке наблюдается переход от бумажной работы, на которую тратится уйма времени, к более современным процессам оценки, которые включают в себя онлайн-опросы удовлетворенности персонала и частое обсуждение проблем производительности.¹¹

Таким образом, все пункты, перечисленные выше, создают собой неотъемлемую задачу, которая встает перед современными предприятиями, использующими систему управления талантами.

Практика управления талантами уже сложилась во многих зарубежных компаниях, и российские организации постепенно перенимают их опыт.

¹¹ Кросс-Уилсон С.М., Тейлор А.С. Глобальные тренды HR в 2016 году. Прогнозы HR-директоров. – 2016.

Особенное внимание этому уделяют крупные компании, имеющие сложную структуру управления, крупный уставный капитал, значительное количество акционеров. Перед такими компаниями стоит глобальная проблема управления персоналом, ведь любая организация – это прежде всего люди, которые нуждаются в грамотном управлении, при котором все способности, навыки и таланты сотрудников будут направлены на достижение целей организации.

Одной из самых крупных по своей деятельности в двадцать первом веке является нефтегазовая отрасль, поэтому мной была выбрана именно эта сфера.¹² В следующей главе будут рассмотрены крупные российские и зарубежные нефтегазовые компании, которые используют систему управления талантами при управлении персоналом в своих организациях.

¹² Уильямс Ф.Р. Перспективы роста в области энергоэффективности//World Energy Outlook. – 2015. – с. 49

Глава 2 Сравнение системы управления талантами в нефтегазовых компаниях в России и за рубежом

2.1. Зарубежный опыт в управлении талантами на примере компании Royal Dutch Shell

Прежде чем рассматривать систему управления талантами в «Шелл», нужно изучить общую характеристику самой компании.

«Шелл» была создана в конце 20 века как концерн и сразу же заняла передовые позиции на мировых энергетических рынках, став прообразом современной вертикально-интегрированной компании. Такая организация позволила обеспечить процессы непрерывности технологического процесса и использовать единые стандарты качества «Шелл» на каждом из этапов производства¹³.

Масштабы бизнес-деятельности компании в настоящий момент являются глобальными.

В 140 странах функционируют свыше 112 тысяч сотрудников «Шелл», которые говорят на 51 языке. «Шелл» ведет геологическую разведку и добычу нефти и газа в более чем тридцати шести странах мира. На долю компании приходится около 3 процентов мирового производства нефти и 3,5 процентов природного газа. Объем добычи нефти и газа в 2005 году составил 3,5 млн. баррелей нефтяного эквивалента в сутки. 20 процентов всех солнечных панелей в мире произведено «Шелл». «Шелл» принадлежит крупнейшая в мире сеть АЗС, которая выступает под единым брендом, которая насчитывает более 46 тыс. станций. Каждые новые четыре секунды по крайней мере один самолет будет заправлен авиационным топливом «Шелл». За это же время на АЗС

¹³ Мичурина А.М. PR в формировании имиджа компании как работодателя. – 2012 г.

«Шелл» будет обслужено более 1200 автомобилей. «Шелл» полностью или частично владеет более 50 НПЗ. Бренд «Шелл» уже седьмой год подряд находится на первом месте по популярности среди водителей-автомобилистов.¹⁴

Таким образом, можно сделать вывод, что «Шелл» – огромная корпорация, обладающая мировыми масштабами производства. Такая глобальная организации имеет такую же глобальную потребность в трудовых ресурсах. Руководство компании использует различные рекламные и маркетинговые методики и приемы для привлечения и удержания лучших работников. Практика управления талантами появилась в «Шелл» в 2000 году, а в Российских филиалах была запущена в 2005.

«Шелл» постоянно требуются специалисты разных профилей и направлений: инженеры, финансисты, экологи, специалисты по геологоразведке, менеджеры по телекоммуникационным процессам и другие.

Чтобы закрыть все эти вакансии профессиональными специалистами, работникам по персоналу в «Шелл» необходимо проделать огромную работу, и одна из основных стратегических задач – создание бренда, который обеспечит стабильный приток квалифицированного или перспективного персонала. В 2002 году в компании появилось специальное подразделение в отделе по работе с персоналом, в обязанности которой должно было входить привлечение персонала, а также разработка стратегии адаптации, стратегии создания бренда компании как работодателя и ее реализации.

Люди – это основная ценность концерна «Шелл». Процессы, связанные с управлением персонала, соответственно выстроены таким образом, чтобы гармонизировать цели бизнеса и задачи отдельного сотрудника. Поэтому эти процессы должны быть понятны любому сотруднику и приносить пользу компании. Концерн «Шелл» использует известные на Западе инструменты по

¹⁴Royal Dutch Shell: официальный сайт 2016 [Электронный ресурс]: <http://www.shell.com> (Дата обращения: 28.05.2016)

управлению персоналом, чтобы каждый сотрудник мог развивать необходимые ему компетенции.

Модель компетенций является основой для создания плана индивидуального развития. План задает направление, а объем задач на год согласовывается и корректируется с линейным руководителем. Немаловажным фактором является возможность карьерного роста – сотрудники ориентируются не только на профиль текущей деятельности, но видят перспективы для своего будущего в концерне «Шелл», что мотивирует их на развитие долгосрочной карьеры. Рассматриваются различные варианты ее развития, в соответствии с чем могут меняться и задачи обучения. Все во многом зависит от самого сотрудника: куда, в каком направлении и какими темпами он решает двигаться, а также от имеющихся возможностей в компании.

В процессе движения сотрудника есть три главных действующих лица. Основная инициатива и ответственность лежит на сотруднике. Второе действующее лицо – это его линейный руководитель, который вносит свой вклад в продвижение сотрудника, предоставляя ему обратную связь и оказывая всестороннюю помощь. И третий союзник – это отдел управления персоналом, который консультирует как сотрудников, так и руководителей, как лучше организовать процессы и какие профессиональные инструменты необходимы для успешного карьерного роста.

Несмотря на то, что для каждого филиала «Шелл», находящегося в той или иной стране, ставятся собственные задачи и приоритеты, существуют общие приоритетные направления деятельности для управления талантами как функции концерна в целом. Контроль над исполнением этих задач осуществляет центральный «HR-корпус», следующий единой политике и стандартам. Обеспечение «Шелл» талантами – это задача глобального уровня. И поэтому «Шелл» внимательно относится к талантливым выпускникам, так как они могут стать ценными специалистами для концерна в целом и работать в любых представительствах «Шелл» по всему миру.

«Шелл» – это известный и первый по предпочтению работодатель для молодых технических специалистов. Но не только молодые специалисты могут развиваться в компании. «Шелл» придерживается принципа уважения к личности как таковой, и в организации есть возможность развивать «позднюю карьеру» в зрелом возрасте. В настоящее время компания считается с тенденцией рынка труда, а это старение опытных технических специалистов.

По последним исследованиям, во всем мире около 50% сегодняшних специалистов в нефтегазовой отрасли через 7–10 лет будут готовы уйти на пенсию.¹⁵ Это обусловлено демографическими, экономическими, политическими и другими факторами. Но есть определенное количество вакансий, которые «Шелл» заполняет выпускниками вузов. Это совершенно особая каста – кадровый резерв. Это люди, которые в будущем займут управленческие позиции. И потому при отборе выпускников в первую очередь смотрят не на опыт работы, а на потенциал, желание и готовность развиваться, расти как профессионально, так и личностно.

«Шелл» использует три основных критерия при отборе студентов:

- способность к интеллектуальной работе и принятию взвешенных решений (умение добывать, анализировать, структурировать информацию, прогнозировать последствия, оценивать реальные и потенциальные возможности и риски);
- готовность соискателя ставить перед собой задачи и достигать результат – важно, чтобы выпускник умел не только думать, но и действовать, адекватно планируя и осуществляя контроль;
- умение выстраивать взаимоотношения с клиентами, коллегами, поставщиками также необходимое условие.

Также в компании существует программа «Развитие» для выпускников вузов. Она включает в себя совокупность различных элементов: обучение на рабочем месте, наставничество, формальные тренинги, дистанционные курсы и т.п. Основной задачей программы является развитие будущих лидеров

¹⁵ Соколов А.И. Нефтегазовая отрасль – чего ждать дальше?//Управление компаниями. – 2015.

концерна за счет формирования и совершенствования профессиональных и лидерских компетенций. Инвестируя в будущее молодых специалистов, концерн инвестирует в свое собственное будущее, обеспечивая преемственность при смене управленческих поколений.

Команда по привлечению и подбору персонала должна своевременно обеспечивать бизнес необходимыми специалистами: правильный человек на своем месте в нужное время. Подзадачей такой команды будет являться поиск талантов при отборе выпускников с помощью ассесмент-центров.

Assessment – специально разработанный процесс, состоящий из целого комплекса упражнений для выявления участников, обладающих качествами, необходимыми для успешного выполнения работы. Для того чтобы провести ассесмент, необходима серьезная подготовка, поэтому в роли ассессора могут выступать только сертифицированные специалисты. «Шелл»-ассесмент – уникальный процесс: компания заранее собирает всех участников, которым рассказывают, что им предстоит и чего ожидать от ассесмент-дня, знакомят с ценностями и бизнес-принципами концерна, дают упражнение для подготовки. После этого компания организует ужин с молодыми специалистами, которые уже прошли отбор. Таким образом кандидаты получают возможность погрузиться в атмосферу «Шелл», пообщаться с сотрудниками в неформальной обстановке. Весь ассесмент занимает целый день. Кандидатам предлагается ряд упражнений, по результатам которых и делается финальный отбор. Работа по отбору кандидатов ведется в «Шелл» очень тщательно. Из ста претендентов, заполнивших анкету на корпоративном сайте «Шелл», до финального этапа доходят в среднем один-два человека.

В «Шелл» существует должность менеджера по работе с талантами компании, основной функциональной обязанностью которого является выявление кадрового резерва, содействие его развитию, особенно в части формирования лидерских компетенций, мониторинг карьерного роста и планирование преемственности. Талант-менеджер определяет потребности в персонале с точки зрения бизнеса. Для выявления таланта используются

различные тесты и методы оценки персонала. Первое и самое главное – разработать критерии отбора, а затем выбрать эффективные инструменты отбора. Следующий этап – создание портрета успешного сотрудника и разработка компетенций для его проверки и оценки.

В «Шелл» придерживаются принципа - в многообразии рождается наилучший результат. Поэтому в компании есть и мужчины, и женщины, и молодые, и пожилые, и интроверты, и экстраверты и т.д. Взгляд на один и тот же объект или проблему с разных точек зрения дает многомерное отображение. И поэтому в «Шелл» поощряют разнообразие и стремятся к тому, чтобы сотрудники чувствовали свою сопричастность общему делу независимо от того, каковы их индивидуальные, культурные или лингвистические особенности.

Если взять усредненный показатель по персоналу, то в компании работает приблизительно одинаковое количество мужчин и женщин. При этом вполне естественным воспринимается численный перевес мужчин на буровых и платформах. Но в каждой управленческой команде в любой компании «Шелл» женщины непременно присутствуют.¹⁶

Сегодня в мире технических специалистов, работающих в нефтяной отрасли, становится все меньше. Тенденция рынка такова, что молодые люди предпочитают идти в инвестиционный, банковский бизнес, в юриспруденцию, и только небольшой процент из них хочет стать инженерами, буровиками и т.д. В этом плане Россия – это страна, где технические кадры по-прежнему производятся и люди хотят работать в нефтяной отрасли. Этим Россия и отличается от западного мира. Также для зарубежных стран с самого начала характерна узкая специализация, а в России дается более широкое базовое образование, на основании которого впоследствии формируются специалисты.

В системе управления талантами в «Шелл» именно в России большое внимание уделяют выпускникам высших учебных заведений: для них организуют ярмарки вакансий, устраивают презентации, рассказывают

¹⁶ Royal Dutch Shell: официальный сайт 2016 [Электронный ресурс]: <http://www.shell.com> (Дата обращения: 28.05.2016)

выпускникам о том, что представляет собой концерн «Шелл», что он дает для развития и профессионального роста и каковы возможности обучения. Опыт, приобретаемый при работе или стажировке в других представительствах «Шелл», ценен тем, что он дает возможность принимать нестандартные решения. Потом можно вернуться в Россию и применять навыки, приобретенные на протяжении нескольких лет зарубежной практики.¹⁷

Организация системного обучения технического персонала является для отдела по работе с персоналом одной из приоритетных задач.

На сегодняшний день «Шелл» делает акцент на обучении в форме наставничества – опытные технические работники передают свои знания и навыки молодым. В «Шелл» также разработан ряд спецкурсов, например, «Разведка и добыча», продолжительностью несколько недель, где молодым специалистам подробно рассказывают о специфике технологий «Шелл». Для российских технических специалистов проблемным моментом часто становится незнание английского языка. Поэтому «Шелл» организует интенсивные курсы по его изучению, поскольку вся техническая документация и переписка идет на английском. Тем более что для продвижения по карьерной лестнице или зарубежных стажировок знание языка является непременным условием.

Раз в два года в компании проводят специальное исследование корпоративного климата, которое позволяет установить отношение сотрудников к компании, определить, что именно им нравится или не нравится в работе, какие вопросы требуют повышенного внимания менеджмента, какие процессы требуют изменения и т.д. В данном исследовании участвуют абсолютно все компании концерна «Шелл».

Еще одной важной задачей отдела по работе с персоналом является непрерывное общение с персоналом и понимание потребностей сотрудников и как следствие соотнесение этих потребностей с задачами бизнеса. На втором по

¹⁷ Семенцова И.В. Принципы подбора персонала «российского» представительства «Шелл»//Экономические новости. – 2014. – с. 8

значимости месте находится процесс планирования преемственности по ключевым для бизнеса позициям, оценка и развитие потенциала персонала. Данные по компетенциям и развитию каждого сотрудника заносятся в единую базу. Эти данные анализируются по определенным параметрам, и всегда можно на основании сравнения сказать, насколько продвинулся тот или иной сотрудник, каковы его личные достижения и вклад в общее дело и благодаря изменениям каких показателей это было достигнуто.

«Шелл» не берет на должность только для того, чтобы человек просто выполнял свою работу. Даже когда приходит профессионал со стажем, в «Шелл» обязательно смотрят, куда ему расти дальше, как выстроится его карьера в компании. Важно понять, каков потенциал развития каждого отдельного сотрудника.

Для определения потенциала в «Шелл» используется определенный набор оценочных инструментов, позволяющих кандидату продемонстрировать способность анализировать информацию, моделировать ситуацию, выявлять проблемные моменты, расставлять приоритеты, предлагать различные варианты решений, исходя из бизнес-задач и учитывая мнение всех заинтересованных сторон. Подход, компетенции, структура – все это унифицировано.

«Шелл» заинтересованы в том, чтобы сотрудник пришел не на день или год, а остался надолго. Каждый сотрудник – это долгосрочная инвестиция компании. И подлинная мотивация возможна только тогда, когда человек непрерывно развивает и совершенствует свои таланты, получая удовольствие от работы и чувствуя себя востребованным. Только так создается та самая команда «Шелл», работая в которой сотрудник является неотъемлемой частью компании и сам участвует в создании ее будущего. Успех компании – это успех каждого ее сотрудника.

Работа по управлению талантами ведется в «Шелл» с 2000 года, в это время в России в нефтегазовой сфере тоже существовала компания, развивающая таланты в своей организации. Одной из первых компаний в

России, уделившей внимание развитию талантливых сотрудников, стала нефтяная компания «ЮКОС».

2.2. НК ЮКОС как родоначальник управления талантами в России

Компания НК ЮКОС была создана 15 апреля 1993 года. Она объединила крупнейшее нефтедобывающее предприятие «Юганскнефтегаз», три нефтеперерабатывающих завода в Самарской области и предприятия сбыта нефтепродуктов в восьми регионах России.

«ЮКОС» являлась одной из крупнейших компаний России по объёмам реализации. В период с 1995 по 2005 год неизменно входила в число 10 крупнейших компаний России по версии журнала «Эксперт» (лучший результат — 4 место в 2001—2003 годах). 1 августа 2006 «ЮКОС» был объявлен банкротом, до 12 ноября 2007 года в отношении компании осуществлялось конкурсное производство. В течение 2007 года имущество компании продавалось на аукционах с целью покрытия долгов. 21 ноября 2007 года компания была ликвидирована.¹⁸

Несмотря на банкротство и ликвидацию, «ЮКОС» была поистине великой компанией, которая одна из первых в России стала использовать западный стиль менеджмента, а именно корпоративную и социальную ответственность, ответственность за ресурсосбережение и охрану окружающей среды, а также «ЮКОС» первая компания в России, уделившая должное внимание системе управления талантами в организации.

В «ЮКОС» разделяли принципы социальной ответственности, которые приняты в большинстве развитых стран и применяли их на практике во всех аспектах своей деятельности. В 2001 г. «ЮКОС» стала первой российской компанией, присоединившейся к Глобальному соглашению ООН. Этот

¹⁸ Капаца Ю.М. Кризис эпохи гламура. – 2008. – с. 76.

документ требует от лидеров бизнеса принять участие в создании устойчивого фундамента для развития новой глобальной экономики. Соглашение содержит девять базовых принципов в области трудовых стандартов, охраны окружающей среды и соблюдения прав человека. Руководство компании «ЮКОС» считало важным для российского бизнеса участвовать в процессах, происходящих в мировом бизнес-сообществе, несмотря на то, что по многим аспектам российским компаниям в том момент было трудно соответствовать стандартам, которые применялись в практике международного бизнеса. В «ЮКОСе» понимали корпоративную социальную ответственность как выполнение добровольно взятых на себя обязательств, отвечающих взаимным интересам общества, государства и бизнеса.

Обоснованная политика корпоративного управления, выверенная на практике, — необходимая предпосылка для успешной интеграции России в мировую экономику. В компании были разработаны и утверждены принципы корпоративного управления в соответствии с международной практикой. НК «ЮКОС» — одна из первых компаний, которые перешли на принципы международной отчетности GAAP. С 1997 года компания выпускала ежегодные, а с 2001 — ежеквартальные отчеты, составленные по этой системе. Ежегодно аудиторская фирма, имеющая международное признание, проводила независимый аудит финансовых отчетов.

Ключевым звеном управления компании являлся международный совет директоров, большинство членов которого — независимые. Советом директоров были созданы три внутренних комитета: Исполнительный комитет, Комитет по аудиту и Комитет по корпоративному управлению. Последние два комитета возглавляли независимые (неисполнительные) директора. Комитет по корпоративному управлению отчитывался перед годовым Собранием акционеров.

Представленная система управления применялась к программам, которые разрабатывали и осуществляли внутри компании, крупные проекты

федерального значения управлялись иначе. С этой целью на личные средства акционеров компании была создана Общественная региональная организация «Открытая Россия», которая обеспечивала профессиональное управление такими крупными проектами, как Федерация Интернет Образования, движение «Новая цивилизация», клуб региональных журналистов «Из первых уст» и другие проекты.

Компания вкладывала существенные инвестиции в своих сотрудников, стремясь создать высококвалифицированную, талантливую и работоспособную команду мирового уровня. Именно своим сотрудникам НК «ЮКОС» была обязана своими достижениями. С выходом компании на международные рынки возникла необходимость привести нормы, правила и процедуры управления персоналом в соответствие с международными стандартами на основе общих целей, ценностей и традиций. Политика «ЮКОСа» в области управления персоналом была построена на принципах гибкости, универсальности, эффективности, преемственности.

В компании стремились обеспечить высокий социальный статус и уровень защищенности сотрудников. НК «ЮКОС» применяла единые принципы работы по управлению персоналом во всех подразделениях и на всех должностных уровнях в соответствии с системой QHSE. Ежегодно проводилась объективная оценка результатов труда, предоставлялись возможности для профессионального развития и карьерного роста. Это главный принцип мотивации работников НК «ЮКОС» – эффективный труд, личный вклад каждого в общее дело должны достойно оцениваться.

В компании существовала система вознаграждений по итогам работы, а также система корпоративного пенсионного обеспечения. «ЮКОС» одной из первых в России начала использовать возможность приобретения акции в целях мотивации как высших менеджеров, так и рядовых сотрудников. Начиная с 2001 года, в компании реализовывали программу дарения акций компании

работникам, продемонстрировавшим высокие производственные достижения по итогам года. Для «ЮКОСа» было важно, чтобы к ним приходила самая творческая и амбициозная молодежь, поэтому особое внимание компания уделяла молодым специалистам (сотрудникам, проработавшим в НК ЮКОС не более трех лет), а также выпускникам профильных вузов. В рамках программы привлечения молодых специалистов активно велась работа с базовыми отраслевыми вузами через корпоративные студенческие клубы: отбирали перспективных выпускников, проводили презентации, Дни открытых дверей, Дни карьеры: таким образом, молодежь могла лучше познакомиться с компанией и условиями работы в ней. В 2003 году на предприятиях компании прошли практику 1273 студента. По итогам года 328 человек были приняты на работу. Как только выпускник вуза переступал порог компании, его окружали заботой и вниманием, ведь от того, как он будет работать, зависит будущее компании. Для всех желающих была открыта программа «Молодой специалист», ориентированная на адаптацию новичков к новой обстановке, их обучение и развитие. За каждым закреплялся наставник; таким образом осуществлялся один из главных принципов компании — сохранение и передача опыта ведущих сотрудников, что обеспечивает преемственность поколений в решении бизнес-задач. На всех предприятиях работали Советы молодых специалистов, которые являлись одновременно и неформальной средой общения сотрудников разных предприятий, и пространством, где решаются профессиональные задачи. Специально для молодежи проводятся региональные конференции, слеты и деловые игры. В компании проводился корпоративный ежегодный «Праздник поколений», на который приезжали лучшие региональные команды молодых специалистов. В творческой атмосфере проводились деловые игры, участники которых могли в полной мере проявить свои деловые качества и таланты. Высококвалифицированные сотрудники компании, имеющие выраженный лидерский потенциал, составляли кадровый резерв и имели реальный шанс занять руководящие должности. Таким образом реализуется еще один принцип работы с

персоналом в НК «ЮКОС» — карьерный и профессиональный рост зависит в основном от способностей и амбиций самих сотрудников. Реализованная в компании автоматизированная программа управления по целям дает возможность лучше планировать и управлять своей карьерой.

В основе социальных программ, реализуемых НК «ЮКОС» был заложен системный, объективный и рациональный подход к распределению социальных инвестиций, который обеспечивался благодаря применению инновационных технологий. К ним относились:

- открытые конкурсы проектов, которые проводились по заранее опубликованным правилам; отбор победителей проводился коллегиально на советах независимых экспертов на основе их оценок;
- целевые гранты, которые предоставлялись на выполнение уникальных проектов организациями, не имеющими конкурентов. Мониторинг таких проектов осуществлялся в соответствии с общими принципами;
- методическое сопровождение при реализации программ, благодаря которому удавалось повысить профессионализм исполнителей конкретных проектов, а также оперативно скорректировать содержание программы, если в этом возникала необходимость.

Тем не менее, и традиционные программы, которые направлены на удовлетворение конкретных потребностей населения регионов активности компании, также не оставались без внимания. В основном это относится к таким областям, как благоустройство социальной инфраструктуры, помощь социально необеспеченным, здравоохранение, культура и спорт.

В компании были разработаны и реализовывались программы федерального и регионального уровней. Среди проектов федерального уровня в отчетном периоде продолжалась реализация трех масштабных программ, в

которых принимали участие миллионы школьников, студентов, учителей и специалистов: Федерация Интернет Образования, игра «Новая цивилизация» и поддержка Российского государственного гуманитарного университета (Москва).

Федерация Интернет Образования (www.fio.ru) — крупнейший в России некоммерческий образовательный проект (10 млн. долларов ежегодно). Россия отставала от большинства ведущих стран мира по использованию современных информационных технологий в учебном процессе. Ликвидировать этот разрыв достаточно быстрыми темпами возможно лишь в том случае, если молодежь будет осваивать базовые навыки владения современной техникой, еще учась в школе. Для этого нужны учителя, которые в состоянии их научить. Поэтому еще в 2000 году совместно с Министерством образования была создана Федерация. Предполагалось, что за пять лет в регионах России откроются 50 Интернет–центров, в которых будет организовано бесплатное обучение учителей современным информационным технологиям, и в России появится новое, грамотное поколение детей и учителей.

Выпускники центров получали удостоверение государственного образца о повышении квалификации в области информационных технологий. Однако проект по своему содержанию был гораздо шире. Он включал еще и тренинги для школьников, конкурсы, образовательные Интернет–проекты. Было создано несколько специализированных сайтов (для подростков, родителей, учителей). Проводились Межрегиональный фестиваль для учителей и школьников «Интернет и Мы», Интернет-каникулы для учеников средних школ, была учреждена ежегодная национальная премия «IT–Лидер».

Следующий социальный проект, реализуемый НК «ЮКОС» - фестиваль «Новая цивилизация».

«Новая цивилизация» — самая массовая развивающая игра для школьников (120 тыс. участников, 1 млн. долларов ежегодно). «Новая цивилизация» — это ситуационная деловая игра, в ходе которой моделируются международные экономические и общественные процессы. Подростки еще в школьные годы получают знания о том, как функционирует рынок, каковы механизмы существования государства, какие права и обязанности имеют граждане в условиях современной демократии. Увлекательный игровой мир позволяет молодым людям лучше подготовиться к ожидающей их взрослой жизни и сформировать поколение активных и ответственных граждан, адаптироваться к рыночным условиям. В Республике детей (Ньюландии) — все, как у взрослых: граждане платят налоги и выбирают президента, решают споры в суде и создают партии... В летних лагерях дети учились быть спасателями и осваивали навыки, которые им пригодятся в критические моменты жизни. В 2002 году в рамках программы был проведен совместный тематический лагерь с американскими детьми, в другой специализированной смене участвовали военно-патриотические клубы Подмосковья.

Одной из самых эффективных форм повышения образовательных стандартов в регионах стали ЮКОС-классы. Это произошло после осознания проблемы: молодежь, живущая в удаленных от столичных городов районах, имеет гораздо меньше шансов реализовать свои возможности. Из-за слабой подготовки в средней школе двери ведущих учебных заведений для них практически закрыты, т.к. конкурировать на равных со своими сверстниками из более крупных городов очень трудно.

ЮКОС-классы были открыты в 23 школах разных регионов. Классы формировались из числа хорошо успевающих школьников. В 10 —11 классах они углубленно изучали математику, физику, химию, осваивали иностранные языки, основы экономики и менеджмента, проходили курс «Планирование карьеры», адаптированный к условиям работы в НК «ЮКОС». Вместе с тем, в ЮКОС-классах на таком же высоком уровне преподавались и гуманитарные

науки, так что выпускники были подготовлены всесторонне и могли выбрать любую профессию. Зачисление в классы происходило на конкурсной основе, причем количество претендентов на одно место из года в год оставалось неизменно высоким. Для школ закупалось оборудование, учебные материалы, которых нет в обычных школах, предоставлялся доступ в Интернет. Тщательно подбирался преподавательский персонал, причем для того, чтобы работать в этих классах, педагоги приезжали из самых разных регионов. По статистике 99,8% выпускников ЮКОС-классов поступали в вузы, более двух третей – собирались работать в нефтяной отрасли.

Программа для высшей школы и науки предусматривала именные стипендии «ЮКОСа» для академических отличников из самых разных вузов регионов деятельности, а также спонсорскую поддержку научных разработок нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих технологий и сохранения окружающей среды. Например, для студентов и аспирантов Томского государственного университета и Томского политехнического университета была учреждена премия за лучшую научную работу в области охраны окружающей среды и производственной безопасности.¹⁹

В 2007 году НК «ЮКОС» была ликвидирована, однако разработки и навыки компании в управлении талантами внесли свой вклад в развитие этой сферы в других нефтегазовых компаниях, одной из которых является ООО «Газпром трансгаз Томск».

2.3. Особенности системы управления талантами в ООО «Газпром трансгаз Томск»

¹⁹ Социальный отчет НК ЮКОС. – 2003 г.

28 июня 1977 года приказом № 133 министра газовой промышленности СССР было создано производственное объединение «Томсктрансгаз». Началось строительство первого за Уралом магистрального газопровода «Нижевартовск – Парабель – Кузбасс» протяженностью 1162 км.

Территория, на которой сегодня предприятие занимается поставкой природного газа, сопоставима по своим размерам с Западной Европой. Магистральные газопроводы «Газпром трансгаз Томск» проложены в Тюменской, Новосибирской, Кемеровской, Томской, Омской, Иркутской областях в Алтайском и Хабаровском крае, на Камчатке и Сахалине.

Общество в настоящее время эксплуатирует 8 компрессорных и 1 насосно-компрессорную станцию; 129 газораспределительных станций; 7768 км газопроводов, в том числе 1600 км нефтепроводов.

Миссией компании является: максимально эффективное и сбалансированное газоснабжение потребителей, выполнение с высокой степенью надежности долгосрочных контрактов по экспорту газа.

Стратегическая цель ООО «Газпром трансгаз Томск»: становление компании как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надежности поставок.

Основные ценности компании: преемственность поколений, уважение к труду, обществу и земле, на которой оно ведет свою деятельность, где живут и трудятся его работники.

Для сотрудников организации основной ценностью является работа в одной из крупнейших нефтегазовых компаний страны. Каждый сотрудник понимает свою значимость в работе компании и старается выполнить свою работу наиболее качественно.

Общество реализует политику социальной ответственности в регионах своей деятельности. Современные жилые комплексы для сотрудников компании построены в Томской области в селах Парабель, Володино, Вертикос, Чажемто, а также в городе Барабинске Новосибирской области.

В структуру «Газпром трансгаз Томск» входит корпоративный институт. Учреждение имеет лицензию на ведение образовательной деятельности и располагает лабораториями с современным оборудованием, аналогичным тому, которое используется на производственных участках предприятия. Компания целенаправленно реализует комплексную систему непрерывного профессионального обучения.

С 2005 года стратегическим партнером «Газпром трансгаз Томск» является Томский политехнический университет. Ежегодно из числа выпускников формируются целевые группы для обучения в ТПУ по специальностям, востребованным в газовой отрасли. Аналогичная работа ведется с Северо-Восточным федеральным университетом им. М. К. Аммосова (Республика Саха – Якутия).

Корпоративный институт ООО «Газпром трансгаз Томск» является центром реализации программы сотрудничества с Томским политехническим университетом. Заключен договор о сотрудничестве с ТПУ, который позволяет компании осуществлять планомерный рост повышения квалификации специалистов и руководителей Общества, а также готовить высокопрофессиональных молодых специалистов.

Целевая подготовка специалистов включает в себя обучение по индивидуальным планам, прохождение производственной практики, разработку дипломных проектов по актуальным для Общества проблемам.

В 2007 году ТПУ был включен в список учебных заведений, осуществляющих образовательную деятельность по повышению квалификации специалистов и руководителей Газпрома (наряду с такими вузами, как Российский Государственный университет нефти и газа им. И.М.Губкина,

Академия народного хозяйства при Правительстве РФ, Российская академия госслужбы при Президенте РФ).

В апреле 2009 года в Томске состоялось историческое событие. ОАО «Газпром», в лице заместителя Председателя Правления С.Ф.Хомякова, подписал соглашение о сотрудничестве с Томским политехническим университетом. В связи с восточными проектами Газпрома особенно актуальной становится подготовка высококвалифицированных, инновационно-ориентированных специалистов на территории Восточной Сибири и Дальнего Востока.

ТПУ – один из передовых технических вузов за Уралом, отвечающий самым высоким требованиям времени. Сочетание столетних традиций и инноваций делает этот вуз особенно привлекательным для крупных компаний, заинтересованных в квалифицированном персонале. Сегодня ТПУ имеет современную учебно-лабораторную базу, перспективные научные школы и многочисленных зарубежных партнеров.²⁰

В целях подготовки перспективного кадрового резерва и совершенствования профориентационной работы приказом ОАО «Газпром» от 05.06.2014 № 256 в 2014 году утверждено Положение об организации и функционировании специализированных профильных классов «Газпром-классы».

Целью реализации проекта является подготовка перспективного кадрового резерва для дочерних компаний и организаций ПАО «Газпром» из числа наиболее способных и мотивированных на успешную профессиональную самореализацию учащихся, через повышение качества образования и целенаправленную профессиональную ориентацию, сопровождение обучения в школах, а также вузах.

Задачами проекта являются:

²⁰ Леонтьева Е.Г. Тенденции современного корпоративного обучения. М.: Научное издание, 2010.

- Формирование у учащихся школ представлений о ценности инженерного труда, ранняя профессиональная ориентация на инженерные профессии;
- Ознакомление с историей, корпоративной культурой и перспективами развития ПАО «Газпром» и его дочерних компаний, с нефтегазовым производством, с особенностями специальностей и профессий, востребованных дочерними компаниями, в том числе с привлечением преподавателей вузов-партнеров;
- Мотивация учащихся для последующей работы в дочерних компаниях, закрепление молодежи в регионах деятельности дочерних компаний;
- Повышение качества подготовки учащихся, обеспечивающей их конкурентоспособность при поступлении в вузы, в том числе в вузы-партнеры;
- Создание условий для развития творческих способностей учащихся, их личностного роста, профессионального самоопределения и самореализации через формирование ключевых компетенций.

Человеческие ресурсы во многом определяют эффективность работы технологических процессов, положение компании на рынке и ее привлекательность для инвесторов. Поэтому залогом надёжной работы газовой промышленности было и остаётся наличие кадров высокого профессионального уровня, а главной ценностью ООО «Газпром транзгаз Томск» – люди, их знания, навыки и опыт.

В основу кадровой политики ООО «Газпром транзгаз Томск» заложены следующие базовые принципы:

- комплексность – охвачены все сферы деятельности по управлению персоналом;

- системность – все составляющие элементы политики рассматриваются во взаимосвязи;
- обоснованность – используются современные научные разработки в этой области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;
- эффективность – затраты на мероприятия в этой области должны окупаться результатами хозяйственной деятельности.

В «Газпроме» трудится 1798 работников с ученой степенью. На должностях руководителей всех уровней работают 151 доктор и 960 кандидатов наук, должностях специалистов – соответственно, 27 и 664 человека.

Для качественного обучения персонала различного уровня в соответствии с решаемыми производственными задачами в «Газпроме» функционирует собственная система подготовки и повышения квалификации персонала, развития руководящих кадров, обучения рабочих кадров. Для поддержания и развития персонала используется целый комплекс обучающих, тренажерных и консультационных систем.

Работники предприятия участвуют в корпоративных, районных, городских, всероссийских и международных соревнованиях. В 2015 году детская сборная «Газпром трансгаз Томск» заняла 1 место в Спартакиаде ПАО «Газпром», а взрослая команда вошла в пятерку сильнейших.

На территории Сибири и Дальнего Востока в рамках программы «Газпром-детям» были построены и введены в эксплуатацию общедоступные спортивные объекты, такие как легкоатлетический манеж «Гармония» и спортивный комплекс «Ермак» в Томске, многофункциональные спортивные площадки в Томске, Новосибирске, Горно-Алтайске, Барнауле и Кемерово и др.

Компания организует ежегодную акцию, приуроченную ко Дню России – «Велопробег». В 2015 году велопробег собрал рекордное количество участников – на старт вышло 1675 сотрудников Администрации и филиалов компании. В общей сложности они преодолели 745 километров трассы.

Фестиваль самодеятельных коллективов и исполнителей ООО «Газпром трансгаз Томск» «Новые имена» каждый раз становится событием культурной жизни всей Сибири и Дальнего Востока. Творческая команда компании – регулярный победитель фестиваля самодеятельных коллективов и исполнителей Газпрома «Факел».²¹

С каждым годом компания выходит на новый качественный уровень своего развития. Сегодня ООО «Газпром трансгаз Томск» соответствует мировым технологическим, организационным и кадровым стандартам, и является динамично развивающейся компанией Группы Газпром.

²¹ ООО «Газпром трансгаз Томск»: официальный сайт 2016 [Электронный ресурс]: <http://tomsk-tr.gazprom.ru/career/policy/> (Дата обращения: 28.05.2016)

Глава 3 Разработка рекомендаций по эффективному управлению талантами в организации

Целью данной работы является разработка рекомендаций для совершенствования системы управления талантами в ООО «Газпром трансгаз Томск». Для того, чтобы разработать максимально эффективные и полезные рекомендации, необходимо проанализировать и сравнить процесс управления талантами в России и за рубежом. Для анализа будут использованы рассмотренные во второй главе компании: Royal Dutch Shell, НК «ЮКОС» и ООО «Газпром трансгаз Томск».

3.1. Сходства и различия в российской и зарубежной системах управления талантами

Использование системы управления талантами за рубежом стало популярным раньше, чем в России, что обусловлено принципиальным отставанием России от развитых стран по многим сферам деятельности из-за распада СССР. Однако, в настоящее время, наблюдается следующая ситуация.

В 2013 году международная аудиторская компания PricewaterhouseCoopers (далее PwC) проводила экспресс-исследование по управлению талантами и ценностным предложением для сотрудника.²² В исследовании приняли участие 62 компании, из которых 53% составляют российские компании, и 47% - международные (рис.1).

²² PwC Экспресс-исследование 2013: управление талантами и ценностным предложением для сотрудника. – 2013.

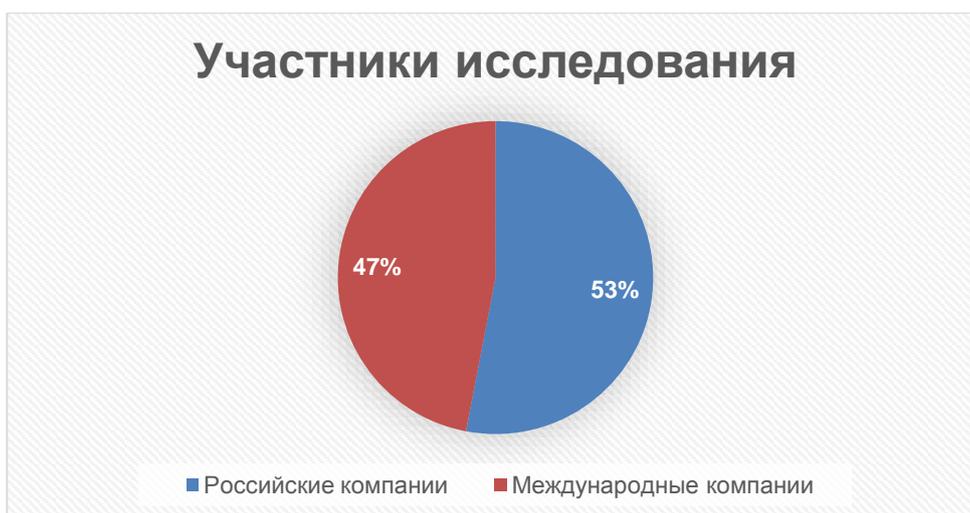


Рисунок 1 – Компании-участницы исследования по типу

По итогам исследования 92% респондентов ответили, что в их компаниях ведется работа по управлению талантами, и только 8% участников отрицательно ответили на этот вопрос. Следовательно, вопросы, связанные с выявлением, развитием и удержанием ключевых сотрудников очень важны для компаний. Кроме того, было установлено, что у 86% респондентов программы по управлению талантами ориентированы на всех сотрудников компании. И лишь 14% респондентов, большая часть из которых российские компании, в программу по управлению талантами включают только руководящих сотрудников.



Рисунок 2 – Процентное соотношение компаний, которые используют и не используют систему управления талантами

На рисунке 3 представлены методы развития сотрудников в российских и зарубежных компаниях. Наиболее часто используемыми инструментами развития и мотивации ключевых сотрудников в российских компаниях являются индивидуальные планы развития, программы обучения и развития для лидеров, вертикальный и горизонтальный карьерный рост. В международных компаниях первые два инструмента также входят в тройку наиболее используемых инструментов, но занимают 2-ое и 3-е места соответственно. Международные компании в первую очередь предлагают своим ключевым сотрудникам участие в стратегических инициативах. Такой эффективный инструмент развития сотрудников как коучинг/менторинг пока не очень часто используется на российском рынке. Наименее часто используемыми инструментами и в российских и в международных компаниях являются MBA/Executive MBA и командирование за рубеж.



Рисунок 3 – Наиболее и наименее часто используемые инструменты для развития сотрудников в российских и международных компаниях

Что касается компаний, рассматриваемых в конкретно этой работе, то в компании «Шелл» можно выделить следующий ряд методов по управлению талантами:

- работа с выпускниками ВУЗов и их подготовка и обучение на базе компании;
- принцип наставничества;
- принцип многообразия (в «Шелл» на управленческих должностях работает равное количество женщин и мужчин);
- курсы по изучению иностранных языков для повышения компетентности сотрудников;
- обратная связь от работников (опросы по удовлетворенности социально-психологическим климатом и т.д.);
- ассесмент-центры (набор оценочных инструментов, позволяющих кандидату продемонстрировать способность анализировать информацию, моделировать ситуацию, выявлять проблемные моменты, расставлять приоритеты, предлагать различные варианты решений, исходя из бизнес-задач и учитывая мнение всех заинтересованных сторон).

Несмотря на то, что компания «ЮКОС» больше не существует, уровень развития управления талантами в этой организации на момент существования был равен или даже опережал развитие существующих в настоящий момент компаний.

Основные проекты и подходы к управлению талантами в НК «ЮКОС»:

- ежегодный мониторинг оценки результатов труда;
- принцип гибкости;
- принцип преемственности;
- система вознаграждений по итогам работы
- система корпоративного пенсионного обеспечения;
- сотрудничество с выпускниками ВУЗов;
- именные стипендии от «ЮКОСа»;
- развитие талантов в детях школьного возраста.

Последний пункт является уникальным по сравнению с другими компаниями. Только НК «ЮКОС» делала такой упор на развитие школьников. Этот принцип теперь использует и «Газпром трансгаз Томск».

Также «Газпром трансгаз Томск» использует и другие методы по управлению талантами, такие как:

- собственный корпоративный институт;
- сотрудничество с выпускниками ВУЗов;
- Газпром-классы для школьников;
- принцип комплексности (охвачены все сферы деятельности по управлению персоналом);
- принцип системности (все составляющие элементы политики рассматриваются во взаимосвязи);
- система подготовки и повышения квалификации персонала, развития руководящих кадров, обучения рабочих кадров;
- творческое и спортивное развитие сотрудников;
- творческие и спортивные программы для детей.

Таким образом, можно увидеть достаточно резкий контраст во внимании к детским талантам между российскими и зарубежными компаниями. И НК «ЮКОС», и «Газпром трансгаз Томск» активно принимают участие в развитии именно детских талантов. Если у «ЮКОСа» были такие проекты как ЮКОС-классы и «Новая цивилизация», в программе которой дети не только готовились к взрослой жизни, но и проявляли свой творческий потенциал, то в «Газпром трансгаз Томск» делают упор на еще более маленьких детей, которые участвуют в творческих фестивалях, организованных компанией. Также «Газпром трансгаз Томск» развивает и школьников более старшего возраста. В первую очередь это Газпром-классы, идею которых позаимствовали как раз у «ЮКОСа». Также «Газпром трансгаз Томск» организует огромное количество спортивных и творческих мероприятий для своих сотрудников и для детей разных возрастов.

Как основное сходство всех трех компаний можно выделить сотрудничество с выпускниками, так как потенциал молодых специалистов очень ценен в любой организации. Все исследуемые компании проводят дни карьеры, заключают договоры с университетами (в случае и «ЮКОСа», и «Газпром трансгаз Томск», и филиала «Шелл» в России – это Томский Политехнический Университет), проводят для студентов и выпускников различные курсы и тренинги, берут на практику в свою компанию и т.д.

Также общей чертой является принцип преемственности или наставничества. Так как проблема взаимопонимания между людьми разных поколений стоит очень остро, в каждой из исследуемых компаний проводятся специальные тренинги и мероприятия по взаимодействию и взаимному обмену опытом между разновозрастными сотрудниками.

Еще одно сходство – мониторинг работы персонала. Каждая из компаний стремится получить обратную связь и оценку от своих сотрудников, для формирования дальнейших стратегий управления персоналом. В «Шелл» это происходит с помощью специальных инструментов и ассессмент-центров. В ООО «Газпром трансгаз Томск» существуют специалисты, выполняющие данную работу, однако отделенного ассессмент-центра нет.

Особенностью компании «Шелл» является выделение принципа многообразия. Зарубежные компании большое внимание уделяют принципу недискриминации, именно поэтому «Шелл» делает акцент на этом вопросе.

В целом, система управления талантами в нефтегазовых компаниях в России и за рубежом больше схожа, чем различна. Это обуславливается общей направленностью компаний, а также тем, что основные принципы и тенденции в управлении талантами, выработанные на данный момент, являются универсальными для компаний, схожих по своей структуре и деятельности.

3.2. Рекомендации по совершенствованию системы управления талантами для ООО «Газпром трансгаз Томск»

Внедрение системы управления талантами может способствовать достижению нескольких стратегических задач организации. Среди них:

- повышение конкурентоспособности компании;
- создание рабочих мест для сотрудников с высоким потенциалом;
- поддержка и развитие обучения в организации;
- повышение ценности и привлекательности «бренда» работодателя;
- внесение разнообразия в систему управления организацией.

Это, безусловно, привлекательные задачи. Но для их достижения необходимо время, четкое понимание всеми сотрудниками целей и ценностей компании, настойчивость и готовность вкладываться в персонал (в том числе, финансово).

Исходя из анализа системы управления талантами в ООО «Газпром трансгаз Томск» в настоящий момент, мною были разработаны следующие рекомендации по её совершенствованию.

Всю систему управления талантами можно поделить на четыре направления: развитие детских талантов, сотрудничество со студентами и выпускниками ВУЗов, развитие талантов своих сотрудников и создание благоприятных условий для пенсионеров и поддержание связей с ними.

Управление талантов среди сотрудников и пенсионеров ООО «Газпром трансгаз Томск» высоко развито. Также компания уделяет большое внимание развитию детских талантов и сотрудничеству с выпускниками ВУЗов. Так как в настоящий момент я являюсь студенткой Томского Политехнического

университета, мной были разработаны рекомендации, направленные именно на работу со школьниками и студентами.

Чтобы вырастить талант в человеке, нужно положить начало этому еще в самом детстве. Ребенок, в отличие от взрослого, очень любознателен и готов получать и усваивать новую информацию гораздо быстрее и продуктивнее. Чтобы научиться чему-то новому, ребенку потребуется намного меньше времени, нежели взрослому человеку. ООО «Газпром трансгаз Томск» уделяет большое внимание развитию талантов именно в детском возрасте: это и спортивные мероприятия, и фестивали детского творчества. Однако, существуют дети, которые не занимаются профессионально спортом или творчеством, но являются талантливыми в другой сфере, например, в создании и развитии собственных проектов. По примеру фестиваля «Новая цивилизация» в НК «ЮКОС», ООО «Газпром трансгаз Томск» может также создать **фестиваль для школьников**, в котором будет предоставлена возможность проявить себя не только в спортивной и творческой сфере, но и на несколько дней почувствовать себя взрослыми, оказаться в мини-реальном мире, в котором каждый ребенок – член государства. В игровой атмосфере детям дается уникальная возможность побывать в экономической, политической и социальной сферах жизни. Ребята взаимодействуют внутри этого вымышленного мира, получают новый опыт и новые знания. В рамках фестиваля можно сделать блок по разработке социальных или иных проектов, которые ребята будут презентовать всем участникам фестиваля. По итогам ООО «Газпром трансгаз Томск» может выделять денежные средства на реализацию лучших проектов, чтобы дети понимали, что с ними считаются, как с равными, и что они могут даже в маленьком возрасте внести какой-то вклад в развитие своей школы или города.

Также по примеру «ЮКОСа», самых активных и отличившихся на фестивале ребят можно вывозить в **детский лагерь**, который будет создан **на базе ООО «Газпром трансгаз Томск»**. Это будет не просто лагерь, а такое

место, в котором будет своя идеология и ценности. Дети будут приезжать туда обмениваться своими талантами и знаниями, рассказывать о своих идеях и проектах. Как говорил великий американский писатель-эксперт в области повышения эффективности ведения бизнеса Ицхак Адизес: «Гениев формирует одаренное окружение!». Если талантливых детей окружить такими же талантливыми ребятами, как и они, результат может превзойти все ожидания.

Дети – очень впечатлительный народ, и воспоминания о таких ярких школьных днях останутся в их памяти надолго, а может и навсегда, что значит, что в их умах уже будет заложено подсознательное положительное отношение к ООО «Газпром трансгаз Томск», и в перспективе они захотят стать сотрудниками именно этой компании.

Одним из основных принципов управления талантами и в России, и за рубежом является сотрудничество с выпускниками ВУЗов. И так как ООО «Газпром трансгаз Томск» сотрудничает непосредственно с Томским Политехническим университетом, к потенциальным талантливым кандидатам можно отнести бойцов студенческих отрядов штаба ТПУ. Так как в ТПУ не существует профильного отряда, занимающегося в нефтегазовой сфере, можно создать новый студенческий **отряд на базе Института природных ресурсов**. Студенческие отряды – это отличная площадка для развития талантов в студентах, раскрытия их потенциала, понимания важности труда и развития патриотизма. Именно поэтому, если на базе Института природных ресурсов Томского Политехнического университета создать элитный профильный студенческий отряд, бойцы которого будут в летнее время работать непосредственно на предприятии «Газпром трансгаз Томск», то в результате компания будет иметь сильных, выносливых, образованных и талантливых кандидатов. В этот отряд будут отбирать студентов с хорошей успеваемостью, и это будет мотивировать студентов учиться лучше, чтоб попасть в отряд. В самом студенческом отряде, как и в любом другом, будут проходить мероприятия, развивающие каждого из бойцов, причем на это ООО «Газпром

трансгаз Томск» не придется тратить свое время и свои ресурсы, ведь в каждом отряде для этого существуют специальные должности.

В России принят федеральный закон № 428-ФЗ от 28 декабря 2010 года «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части развития движения студенческих отрядов», который предусматривает освобождение организации от выплаты сумм страховых взносов в Пенсионный фонд с доходов, полученных обучающимися в образовательных учреждениях среднего профессионального и высшего профессионального образования по очной форме обучения в результате деятельности в студенческих отрядах по трудовым и гражданско-правовым договорам, предметом которых является выполнение работ и оказание услуг.²³

Этот закон благоприятно отразится при трудоустройстве бойцов студенческих отрядов на объекты ООО «Газпром трансгаз Томск» в летнее время.

Таким образом, по итогу это укрепит взаимоотношения между ООО «Газпром трансгаз Томск» и Томским Политехническим университетом, также «Газпром трансгаз Томск» начнет строить отношения с Российскими студенческими отрядами, что благоприятно скажется на имидже компании, и по окончании университета на выходе будут двадцать ребят, которые уже прошли своеобразную школу жизни, полные идей и знаний и готовые предоставить весь свой потенциал для ООО «Газпром трансгаз Томск».

Также, относительно студентов, можно создать дополнительный курс обучения, разработанный ООО «Газпром трансгаз Томск». На этот курс компания будет самостоятельно отбирать студентов, это может быть в форме тестирования или собеседования. Курс будет длиться 2 года, начиная с 3 курса.

²³ Федеральный закон от 28 декабря 2010 года № 428-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части развития движения студенческих отрядов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=140489> (Дата обращения: 28.05.2016)

В программу данного курса будет входить углубленное изучение разных дисциплин, изучение которых актуальны для компании. Попасть на этот курс смогут студенты с разных факультетов и специальностей. То есть ООО «Газпром трансгаз Томск» формирует список вакансий по разным направлениям, на которые заранее отбирают самых успешных студентов, и готовят их по газпромовской программе обучения. Например, ООО «Газпром трансгаз Томск» дает заявку на пять менеджеров, пять экономистов, двадцать пять нефтяников, десять бурильщиков, восемь программистов и т.д., и на каждом факультете происходит отбор на так называемое «Газпром-обучение». Отобранные студенты являются стопроцентными кандидатами для компании. В таких студентах при обучении выработается максимальная ответственность, они будут высококвалифицированные и образованные. А также они будут понимать свою ответственность перед ООО «Газпром трансгаз Томск» и свою значимость как потенциальные сотрудники компании.

Также можно предложить ООО «Газпром трансгаз Томск» ввести в свою систему управления талантами принцип многообразия, как в компании «Шелл», то есть набирать в управленческий персонал равное количество мужчин и женщин. Это будет способствовать увеличению мнений на ту или иную проблему, так как взгляды мужчин и женщин часто крайне различны. Также это будет подчеркивать, что ООО «Газпром трансгаз Томск» против дискриминации по половому признаку. Введение этого принципа в эксплуатацию не потребует никаких затрат, однако существует риск, что использование принципа многообразия в России может оказаться неэффективным.

Далее составлена примерная смета затрат на создание разработанных рекомендаций.

В таблице 1 представлена примерная смета затрат на проведение 1 фестиваля на 100 человек.

Таблица 1 - Примерная смета затрат на проведение 1 фестиваля на 100 человек

Наименование	Стоимость (руб.)
Канцелярия	30 000
Питание	100 000
Сувенирная продукция	70 000
Итого:	200 000

В таблице 2 представлена примерная смета затрат на проведение 1 смены в палаточном лагере на 100 человек.

Таблица 2 - Примерная смета затрат на проведение 1 смены в палаточном лагере на 100 человек

Наименование	Стоимость (руб.)
Зарплата управленческого персонала	$40\ 000 + 50\ 000 = 90\ 000$
Отчисления в ФОТ	27 180
Зарплата производственного персонала	$40\ 000 + 10\ 000 + 10\ 000 + 10\ 000 + 15\ 000 = 170\ 000$
Отчисления в ФОТ	51 340
Зарплата педагогического персонала	$10 * 10\ 000 + 5 * 15\ 000 = 175\ 000$
Отчисления в ФОТ	52 850
Канцелярия	50 000
Сувенирная продукция	70 000
Питание	150 000
Материалы для укомплектования	200 000

лагеря	
Итого:	1 036 365

В таблице 3 представлена примерная смета затрат на создание студенческого профильного отряда на 25 человек.

Таблица 3 - Примерная смета затрат на создание студенческого профильного отряда на 20 человек

Наименование	Стоимость (руб.)
Фирменная униформа	30 000
Сувенирная продукция	10 000
Итого:	40 000

Чтобы рассчитать примерные затраты на оплату обучения в «Газпром-группах», можно умножить стоимость целевого студента в ТПУ на количество человек и количество лет обучения, то есть $100\ 000 * 20 * 2 = 4\ 000\ 000$ рублей.

После рассмотрения затрат на проведение предложенных мероприятий можно сделать вывод, что наименее затратным будет создание профильного студенческого отряда, причем при устройстве бойцов на работу, компания будет иметь выгоду при неуплате налога, чем и покроеет свои вложения.

Для проведения одного фестиваля на сто человек ООО «Газпром трансгаз Томск» потратит примерно 200 000 рублей, но стоит учитывать, что сто человек – это небольшая школа в области, если проводить фестиваль в городской школе, то количество человек увеличится до 300. Так же стоит обратить внимание на то, что фестивали во всех школах проводятся одновременно, и если он будет охватывать 20 школ, половина из которых в городе, и половина в области, то затраты увеличатся: $3 * 200\ 000 * 10 +$

$200\ 000 \cdot 10 = 8\ 000\ 000$ рублей. Получается, что ООО «Газпром трансгаз Томск» придется потратить 8 000 000 рублей на развитие талантов сразу в 4 000 детей. Для организации 1-ой смены в палаточном лагере для 100 талантливых ребят затраты ООО «Газпром трансгаз Томск» составят примерно 1 000 000.

Затраты на обучение в «Газпром-группе» 20 студентов в течении 3-4 курсов составят примерно 4 000 000 рублей.

Если учитывать, что после прохождения фестиваля 1 школьник поедет в лагерь, после чего поступит в Газпром-класс, по окончании школы станет бойцом студенческого отряда при ООО «Газпром трансгаз Томск» и 3-4 курс будет обучаться по дополнительной программе, то затраты на возвращение 1 талантливого сотрудника в течении 8 лет (начиная с восьмого класса, и до окончания университета) составят: $2\ 000 + 10\ 000 + 2\ 000 + 100\ 000 = 114\ 000$ рублей. Учитывая размеры и бюджет компании, ООО «Газпром трансгаз Томск» может позволить себе делать такие вложения в таланты.

Процесс «производства» лидеров и профессионалов является стратегическим для организации любого типа. Не уделяя работе с талантами такого же внимания, как основным производственным и бизнес-процессам, невозможно построить устойчивую эффективную организацию.

Необходимое условие прорыва в работе с людьми – лидер, для которого построение системы развития талантов является не формальностью или данью моде, а делом, в которое он верит и которое готов поставить выше личных интересов.

Идея о том, что можно «раз и навсегда» построить эффективную систему управления вообще и управления талантами в частности, ошибочна. Система должна быть открытой и динамичной, постоянно меняться и обновляться, она требует постоянных модификаций, отвечающих изменениям во внешней и внутренней среде или даже предвосхищающих их. Новое время приносит новые вызовы, и то, что было успешно однажды, становится недостаточным

для эффективного выполнения задач управления человеческими ресурсами в долгосрочной перспективе.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА

«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
14A2A	Устинова Ирина Сергеевна

Институт	Социально-гуманитарных технологий	Кафедра	Инженерного предпринимательства
Уровень образования	Бакалавр	Направление	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<ul style="list-style-type: none"> - Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности используемые в российской практике - Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты 	<ul style="list-style-type: none"> - Проанализировать официальный сайт компании ООО «Газпром трансгаз Томск». - Внутреннюю отчетную документацию.
---	---

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p><i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - Проанализировать внутреннюю социальную политику ООО «Газпром трансгаз Томск», направленную на работу с сотрудниками компании.
<p><i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - Проанализировать внешнюю социальную политику компании, которая направлена на работу с государством и населением.
<p><i>1. Определение стейкхолдеров организации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - внутренние и внешние стейкхолдеры организации; - краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации. 	<ul style="list-style-type: none"> - Определить стейкхолдеров ООО «Газпром трансгаз Томск» и проанализировать их деятельность.
<p><i>2. Определение структуры программы КСО</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Наименование предприятия; - Элемент; - Стейкхолдеры; - Сроки реализации мероприятия; - Ожидаемый результат от реализации мероприятия. 	<ul style="list-style-type: none"> - Проанализировать мероприятия, проводимые в рамках социальной ответственности компании.
<p><i>3. Определение затрат на программы КСО</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО 	<ul style="list-style-type: none"> - Определить затраты на реализацию социальных проектов компании.

4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	- Оценить эффективность социальной деятельности компании ООО «Газпром трасгаз Томск», сделать выводы об эффективности социальных программ.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

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	Устинова И.С.		

Глава 4 Социальная ответственность ООО «Газпром трансгаз Томск»

ООО «Газпром трансгаз Томск» – 100-процентное дочернее предприятие ПАО «Газпром», работает в 14 регионах Сибири и Дальнего Востока.

В составе Общества 22 филиала, в том числе 16 линейных производственных управлений МГ, 9 компрессорных станций, 1 насосно-компрессорная станция, 31 газоперекачивающих агрегатов, 127 газораспределительных станций, 11 автомобильных газонаполнительных компрессорных станций.

Система менеджмента качества Общества соответствует требованиям стандартов СТО Газпром 9001–2012, ISO 9001:2008, ГОСТ ISO 9001–2011. Обществом внедрены и сертифицированы система экологического менеджмента (ISO 14001:2004) и система менеджмента охраны труда и промышленной безопасности (OHSAS 18001:2007). Коллектив предприятия насчитывает более 7600 человек.

В своей деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск» ориентируется на принципы социальной ответственности ОАО «Газпром». Масштабы деятельности «Газпрома» имеют стратегическое значение для развития всей экономики страны и затрагивают интересы огромного количества людей. Отсюда следует ряд важнейших принципов деятельности Группы «Газпром»: относиться внимательно к интересам общества, всецело содействовать социально-экономическому развитию российских регионов и созданию в них благоприятного делового климата, поддержанию достойных условий труда, социального и душевного благополучия людей.

Социальная деятельность ООО «Газпром трансгаз Томск» также направлена на поддержку культуры, спорта, образования, науки в регионе и

является неотъемлемой составляющей развития компании.

4.1. Определение стейкхолдеров предприятия

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние: к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, к косвенным – местное население, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры.

В таблице 4 представлена структура стейкхолдеров ООО «Газпром трансгаз Томск».

Таблица 4 – Структура стейкхолдеров компании ООО «Газпром трансгаз Томск»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Инвесторы компании	1. Население Томска и Томской области
2. Потребители	2. Некоммерческие организации
3. Высший менеджмент компании	3. Экологические организации
4. Прочие сотрудники	4. Прочие организации (детские дома, спортивные школы, школы-интернаты и др.)

По данным таблицы 1 видно, что в ООО «Газпром трансгаз Томск» преобладают прямые стейкхолдеры, это инвесторы компании, потребители и поставщики продукции, высший менеджмент компании, а также прочие сотрудники. Помимо прямых, присутствуют и косвенные стейкхолдеры.

4.2. Внутренняя и внешняя КСО в ООО «Газпром трансгаз Томск»

На протяжении многих лет "Газпром" осуществляет свою деятельность с учетом интересов работников, местного сообщества, общественных организаций. Стратегия предприятия учитывает принципы социальной ответственности и ориентирована на такое развитие, которое помимо улучшения производственных результатов способствует позитивным социально-экономическим изменениям.

Руководство ОАО «Газпром» рассматривает систему управления охраной труда и промышленной безопасностью в качестве необходимого элемента эффективного управления производством Компании и принимает обязательства по управлению производственными рисками, воздействующими на жизнь и здоровье работников, оборудование и имущество.

Основными целями компании являются:

- создание безопасных условий труда и сохранение жизни и здоровья работников Компании;
- обеспечение надежности работы опасных производственных объектов;
- снижение риска аварий на опасных производственных объектах.

В сфере охраны окружающей среды особое внимание уделяется мерам предупреждающего характера. В частности, экологические аспекты учитываются при проектировании новых производственных объектов: используются современные технологии и оборудование, позволяющие существенно снизить уровень негативного воздействия на окружающую среду и риск аварий с экологическим ущербом. Ведется строительство и реконструкция полигонов захоронения отходов, оснащение предприятий современной техникой, а также оборудованием по переработке нефтешламов, ведется строительство новых и реконструкция старых очистных сооружений.

В отчетном году на всех основных производственных объектах и лицензионных участках Компании проводился экологический мониторинг. В процессе мониторинга изучается состояние компонентов окружающей среды, берутся пробы почв, грунтов, вод и донных отложений. Проверяется состояние растений, животных и микроорганизмов, объединенных общей областью распространения. Проводится оценка уровня загрязненности атмосферного воздуха. В акваториях изучается состояние популяций рыб, кормовой базы, а также анализируются гидрологические и гидрохимические показатели. Взятые пробы подвергаются последующим испытаниям в сертифицированных лабораториях. По результатам лабораторных исследований проводится оценка состояния компонентов природной среды и динамика их изменений за год. Результаты мониторинга показали, что состояние компонентов природной среды, контролируемых в пунктах мониторинга, преимущественно благополучное.

Человеческие ресурсы во многом определяют эффективность работы технологических процессов, положение компании на рынке и ее привлекательность для инвесторов. Поэтому залогом надёжной работы газовой промышленности было и остаётся наличие кадров высокого профессионального уровня, а главной ценностью ООО «Газпром транзгаз Томск» – люди, их знания, навыки и опыт.

В основу кадровой политики ООО «Газпром транзгаз Томск» заложены следующие базовые принципы:

- комплексность – охвачены все сферы деятельности по управлению персоналом;
- системность – все составляющие элементы политики рассматриваются во взаимосвязи;
- обоснованность – используются современные научные разработки в этой области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;
- эффективность – затраты на мероприятия в этой области должны окупаться результатами хозяйственной деятельности.

В «Газпроме» трудится 1798 работников с ученой степенью. На должностях руководителей всех уровней работают 151 доктор и 960 кандидатов наук, должностях специалистов – соответственно, 27 и 664 человека.

Для качественного обучения персонала различного уровня в соответствии с решаемыми производственными задачами в «Газпроме» функционирует собственная система подготовки и повышения квалификации персонала, развития руководящих кадров, обучения рабочих кадров. Для поддержания и развития персонала используется целый комплекс обучающих, тренажерных и консультационных систем.

Социальные и благотворительные проекты ориентированы на жителей г. Томска и Томской области, подконтрольных ООО «Газпром транзгаз Томск». Реализуя программы социальной поддержки населения, «Газпром транзгаз Томск» вкладывает средства в развитие производственной и социальной инфраструктуры Томской области. Оказывает финансовую помощь организациям здравоохранения Томской области в приобретении медицинского оборудования, выступает спонсором различных реабилитационных программ.

В рамках благотворительных марафонов ООО «Газпром транзгаз Томск» выделяется финансовая помощь детским домам, дошкольным

учреждениям, общеобразовательным и спортивным школам, школам-интернатам для детей с недостатками развития, а также больницам республиканского и местного подчинения. Деятельность, осуществляемая в рамках благотворительности, направлена на повышение качества образования в регионах России и решение проблемы доступности информации.

ООО «Газпром транзгаз Томск» уделяет особое внимание поддержке детей и юношества. Здоровая нация формируется из здоровых, нравственных, хорошо образованных детей. На поддержку детей и юношества – будущего России будет направлена благотворительная деятельность предприятия.

Для благотворительной деятельности предприятие выбирает три направления: детский спорт (как дворовый, так и спорт высоких достижений), культуру, защиту сирот.

Работа носит открытый гласный характер, отчеты о благотворительной деятельности предприятия публикуются в печати.

Работники предприятия участвуют в корпоративных, районных, городских, всероссийских и международных соревнованиях. В 2015 году детская сборная «Газпром транзгаз Томск» заняла 1 место в Спартакиаде ПАО «Газпром», а взрослая команда вошла в пятерку сильнейших.

На территории Сибири и Дальнего Востока в рамках программы «Газпром-детям» были построены и введены в эксплуатацию общедоступные спортивные объекты, такие как легкоатлетический манеж «Гармония» и спортивный комплекс «Ермак» в Томске, многофункциональные спортивные площадки в Томске, Новосибирске, Горно-Алтайске, Барнауле и Кемерово и др.

Компания организует ежегодную акцию, приуроченную ко Дню России – «Велопробег». В 2015 году велопробег собрал рекордное количество участников – на старт вышло 1675 сотрудников Администрации и филиалов компании. В общей сложности они преодолели 745 километров трассы.

Фестиваль самодеятельных коллективов и исполнителей ООО «Газпром трансгаз Томск» «Новые имена» каждый раз становится событием культурной жизни всей Сибири и Дальнего Востока. Творческая команда компании – регулярный победитель фестиваля самодеятельных коллективов и исполнителей Газпрома «Факел».

С каждым годом компания выходит на новый качественный уровень своего развития. Сегодня ООО «Газпром трансгаз Томск» соответствует мировым технологическим, организационным и кадровым стандартам, и является динамично развивающейся компанией Группы Газпром.

4.3. Определение затрат на программы КСО

Затраты Томского филиала компании ООО «Газпром трансгаз Томск», связанные с мероприятиями на КСО в 2015 году представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Затраты на мероприятия КСО Томского филиала компании ООО «Газпром трансгаз Томск»

Программы и мероприятия КСО	Фактические затраты 2015 года, тыс. руб.	Планируемые затраты на планируемый период (2016-2017 гг.), тыс. руб.
1. Охрана труда и промышленная безопасность	62330,0	79140,0
2. Охрана окружающей среды	47471,0	51329,0

3. Обучение и развитие сотрудников филиала	6299,0	8110,0
4. Социальное партнерство и благотворительность филиала	15390,0	20441,0
5. Спортивные проекты филиала	2246,0	2630,0
ВСЕГО	133736,0	161650,0

Для реализации на практике концепции КСО, компания ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» проявляет социальную активность, разрабатывая и реализуя социальные программы как внутренней, так и внешней направленности. Принимая решения о конкретной программе КСО, менеджеры, разрабатывающие программы КСО ориентируются на стоящие перед компанией цели и задачи, а не на свои личные персональные интересы или убеждения.

В 2015 году, Томским филиалом компании ООО «Газпром транзгаз Томск» на программы и мероприятий КСО было израсходовано более 130 млн. руб., при этом отметим, что такие программы КСО, как охрана труда и промышленная безопасность, а также охрана окружающей среды, финансируется за счет средств компании ООО «Газпром транзгаз Томск».

4.4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

В своей деятельности, которую ООО «Газпром транзгаз Томск» ведет в Томской области, компания ориентируется на принципы социальной ответственности ОАО «Газпром». Масштабы деятельности «Газпрома» имеют стратегическое значение для развития всей экономики страны и затрагивают интересы огромного количества людей.

Компания ООО «Газпром транзгаз Томск» давно зарекомендовала себя как социально ответственная компания, которая активно участвует во многих некоммерческих и благотворительных проектах в Томской области. Совместно с администрацией, общественным советом «Социальное партнерство» и рядом коммерческих организаций принимает активное участие в образовательной программе по поддержке томского студенчества. ООО «Газпром транзгаз Томск» оказывает благотворительную помощь общественным организациям, учреждениям культуры, больницам.

Результатом осуществления социальных программ Томского филиала ООО «Газпром транзгаз Томск» является:

- позитивное влияние на рынок потребителей (содействие развитию местной спортивной команды, участие в поддержке одаренных детей, помощь приютам) привлекает потребителей товаров данного предприятия;
- позитивное влияние на акционерный капитал (акции предприятия с устойчивой социальной активностью быстрее находят своих обладателей, что ведет к росту капитализации предприятия);
- привлечение для работы высокопрофессиональных специалистов (обычно предприятия, которые имеют внешние социальные программы, проводят стабильную внутреннюю социальную политику);
- создание положительной устойчивой репутации компании в обществе (особенно на уровне местного сообщества, а в случае масштабных

социальных программ – на национальном и международном уровнях) и др.

Таким образом, программы КСО, проводимые ООО «Газпром транзгаз Томск», соответствуют целям и стратегии развития предприятия. Социальные программы внутренней направленности преобладают в компании. Они предполагают добровольно осуществляемую компанией деятельность по развитию персонала, созданию благоприятных условий труда и жизни работников, а также стимулирование заинтересованности работников в достижении целей компании путем учета их интересов при принятии важных решений. При этом главным критерием является соответствие программ миссии, целям и стратегии развития бизнеса. Затраты на мероприятия КСО ООО «Газпром транзгаз Томск» в 2015 году составляли около 5% от выручки филиала. А на плановый период (2016 год) в отчете компании на мероприятия по КСО планируется около 175,0 млн. руб., что на 20% больше затрат на КСО 2015 года, что указывает на развитие компании в области социальной ответственности.

Заключение

Выпускная квалификационная работа посвящена изучению построения системы управления талантами в российской и зарубежных крупных нефтегазовых компаниях. Управление талантами – необходимый фактор для повышения не только конкурентоспособности предприятия, но и его эффективности.

Использование системы управления талантами в любой организации является необходимым, так как успешность всей компании зависит от правильного и эффективного управления сотрудниками, выявление и развития их рабочего и творческого потенциала, удержание талантов в компании, а также обеспечение достойного ухода на пенсию, развитие и поддержка не только талантливых сотрудников, но и их детей и родственников.

В данной работе был проанализирован процесс управления талантами в таких компаниях как Royal Dutch Shell, НК «ЮКОС», ООО «Газпром трансгаз Томск», в результате чего были разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления талантами направленные в ООО «Газпром трансгаз Томск»:

- проведение фестиваля для школьников, в котором они смогут развивать в себе не только творческие и спортивные таланты, но и придумывать и реализовывать проекты, а также будет представлена возможность почувствовать себя взрослыми гражданами вымышленного государства;
- создание лагеря для самых талантливых и активных участников фестиваля;
- создание профильного студенческого отряда на базе ТПУ;

- создание дополнительного учебного курса для лучших студентов ТПУ разных специальностей, которые будут являться потенциальными сотрудниками ООО «Газпром трансгаз Томск»;
- введение в систему управления талантами принципа многообразия, подразумевающего наем на управленческие должности равное количество мужчин и женщин.

В рекомендациях сделан акцент на развитие талантов подрастающего поколения, потому что именно в молодом возрасте человек имеет безграничные возможности: он молод, полон сил и энергии, готов учиться и совершенствоваться, способен развить в себе максимальное количество талантов.

При сравнении российских и зарубежных нефтегазовых компаний, было выявлено больше сходств, чем различий, в системе управления талантами. Это обозначает, что все крупные компании движутся в едином русле, развивая и совершенствуя таланты в своей организации. И в России, и за рубежом основными методами управления талантами являются: принцип наставничества, сотрудничество с выпускниками ВУЗов, мониторинг и оценка персонала, а также проведение обучающих тренингов и мастер-классов для своих сотрудников.

ООО «Газпром трансгаз Томск» делает особый акцент на детских талантах, активно организуя различные фестивали детского творчества и спортивные мероприятия. Развитие детских талантов – это долгосрочные инвестиции, результат от которых может быть получен через длительное время. Однако, это в любом случае положительно влияет на имидж компании и ее бренд как работодателя. А как было выявлено, бренд работодателя – один из наиболее актуальных факторов для привлечения талантливых сотрудников.

Использование разработанных в ходе данной работы рекомендаций позволит ООО «Газпром трансгаз Томск» повысить эффективность управления талантами в своей организации. Наименее затратным методом будет являться создание профильного студенческого отряда в ТПУ, причем этот метод будет самым эффективным при сотрудничестве со студентами. Для создания дополнительного курса обучения ООО «Газпром трансгаз Томск» придется вкладывать финансовые средства на обучение студентов в университете. Работа со школьниками тоже будет требовать достаточных вложений, однако инвестиции в детские таланты являются необходимыми. Использование принципа многообразия позволит компании разнообразить взгляды на управленческие решения, и это не потребует финансовых затрат.

Одной из подзадач выпускной квалификационной работы было доказать необходимость использования управления талантами в любой, а особенно в крупной, организации. По окончании работы, можно действительно сделать вывод, что все крупные успешные компании уже используют управление талантами как инновационный инструмент в управлении персоналом. И это является их конкурентным преимуществом. И если ООО «Газпром трансгаз Томск» начнет использовать разработанные рекомендации, это действительно поспособствует совершенствованию системы управления талантами в компании.

Список публикаций студента

1. Никонова М.А., Устинова И.С., Серкова Н.В. Особенности управления и взаимодействия в студенческих отрядах // е-журнал «Экономика и социум». – №2 (15) 2015. - №. 1. Раздел: экономика и управление. - С.1-5.
2. Никонова М.А., Устинова И.С., Серкова Н.В. Мотивация вступления студентов в студенческие строительные отряды // Электронное научно-практическое издание «Экономика и социум». – №1 (14) 2015. Раздел: экономика и управление.
3. Никонова М.А., Устинова И.С., Леонтьева Е.Г. Управление талантами как инновация в управлении персоналом // Экономические науки и прикладные исследования. – 2015.
4. Устинова И.С., Баннова. К.А. Проведение корреляционного анализа отдельных институциональных параметров на деятельность консолидированных групп налогоплательщиков // III Международная научная конференция ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В НАУКЕ, УПРАВЛЕНИИ, СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ И МЕДИЦИНЕ. – 2016.

Список использованной литературы

1. Алексенко В.В. Инновационные стратегии компаний как фактор национальной конкурентоспособности. Монография. – 2006. – с. 103
2. Аскарлов Е.А. Мотивация к качественному труду. /Е.А. Аскарлов //Всероссийский экономический журнал ЭКО – 2011. - № 8. – с. 11.
3. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. 1999. – с. 135.
4. Вишневская Л.С. Практика школьного воспитания// Педагогика. – 2012. - №13. – с. 43
5. Горкавенко Н.В. Городской фестиваль «Новая цивилизация»// Газета «Вокруг цивилизации». – 2013. - №43 – с. 4-6
6. Дашян М. Нетрадиционные формы оценки кандидатов при приеме на работу / М. Дашян // Управление персоналом. - 2014. - № 20 - с. 47
7. Джоан М.Д. Ключевые идеи. Майкл Портер – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – с. 272.
8. Джуринский А.Н. Воспитание в России и за рубежом. Параграф 1.3. - Практика школьного воспитания. – 2007. - с. 53-67
9. КАДРОВИК.РУ. Журнал, кадровый портал Национальный союз кадровиков – 2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.kadrovik.ru (Дата обращения 15.05.2016)
- 10.Капаца Ю.М. Кризис эпохи гламура. – 2008. – с. 76.
- 11.Карпов А.Л. Конкурентное пространство предприятия и отрасли. Монография – ОмГУ – 2011. – с.167-169
- 12.Кросс-Уилсон С.М., Тейлор А.С. Глобальные тренды HR в 2016 году. Прогнозы HR-директоров. – 2016.
- 13.Леонтьева Е.Г. Тенденции современного корпоративного обучения. М.: Научное издание, 2010.

14. Мичурина А.М. PR в формировании имиджа компании как работодателя. – 2012.
15. Никонова М.А., Устинова И.С. Управление талантами как инновация в управлении персоналом. – 2015.
16. ООО «Газпром трансгаз Томск»: официальный сайт 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tomsk-tr.gazprom.ru/career/policy/> (Дата обращения: 28.05.2016)
17. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран. – М.: Международные отношения, 1993. – с. 51
18. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина; – М.: «Альпина Паблишер», 2011. – с. 44
19. Самоделов Д.М. «Новая цивилизация» - НК «ЮКОС»// ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ ГОРОДА. – 2005. - №7 – с. 5-6
20. Самойлов А.А. Управление талантами как интегрированный процесс// Менеджмент в России за рубежом. – 2015.
21. Семенцова И.В. Принципы подбора персонала «российского» представительства «Шелл»// Экономические новости. – 2014. – с. 8
22. Соколов А.И. Нефтегазовая отрасль – чего ждать дальше?// Управление компанией. – 2015.
23. Социальный отчет НК ЮКОС. – 2003.
24. Уильямс Ф.Р. Перспективы роста в области энергоэффективности// World Energy Outlook. – 2015. – с. 49
25. Федеральный закон от 28 декабря 2010 года № 428-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части развития движения студенческих отрядов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=140489> (Дата обращения: 28.05.2016)

26. Шевченко И. В. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятий с позиции мирового опыта // Финансы и кредит. – 2004. – N 10. – с. 6-10
27. Шумаев В.Л. Развитие экономики на основе инноваций, интеграции и логистической координации // Логистика сегодня. – 2007. - № 1. – с. 64-73
28. Юркова А.А. «Новая цивилизация» рухнула// Самара Сегодня. – 2005. - №14. – стр.13-14 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://news.samaratoday.ru/news/54674/> (Дата обращения 15.08.2015)
29. PwC Экспресс-исследование 2013: управление талантами и ценностным предложением для сотрудника. – 2013.
30. Royal Dutch Shell: официальный сайт 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.shell.com> (Дата обращения: 28.05.2016)