

Управление талантами в России и мире: цифры и тренды

Юрий Левичев, Егор Ворогушин,
PwC

О чем мы сегодня поговорим



...каковы основные тренды управления талантами в России и мире?



...как выглядит функция управления талантами мирового уровня?



... в чём должна быть цель системы управления талантами в организации?

Каковы цели управления талантами в компаниях гостей нашего форума (результаты предварительного опроса)

Каковы цели системы управления талантами в Вашей компании (выберите не более 3 вариантов ответа):...



N=38

Управление талантами: цифры и тренды

PwC

■ Российская компания ■ Международная компания

Декабрь 2016

3

Голосование: каковы цели управления талантами в Вашей компании?

| <i>№</i> | <i>Вариант</i> |
|-----------------|--|
| 1 | Оперативное закрытие критических для компании должностей |
| 2 | Минимальные расходы на поиск и подбор персонала |
| 3 | Удержание ключевых сотрудников |
| 4 | Сохранение в компании опыта и экспертизы персонала |
| 5 | Привлечение лучших кандидатов с рынка |
| 6 | Обеспечение компании квалифицированным персоналом в соответствии с долгосрочными бизнес-планами |
| 7 | Повышение результативности сотрудников |
| 8 | Другое |
| 9 | У нас нет системы управления талантами |

Нехватка персонала – ключевой риск бизнеса на протяжении последних трёх лет. Россия не исключение

Каковы основные бизнес-риски вашего бизнеса



Российские CEO видят доступность квалифицированного персонала главным залогом успешности своего бизнеса

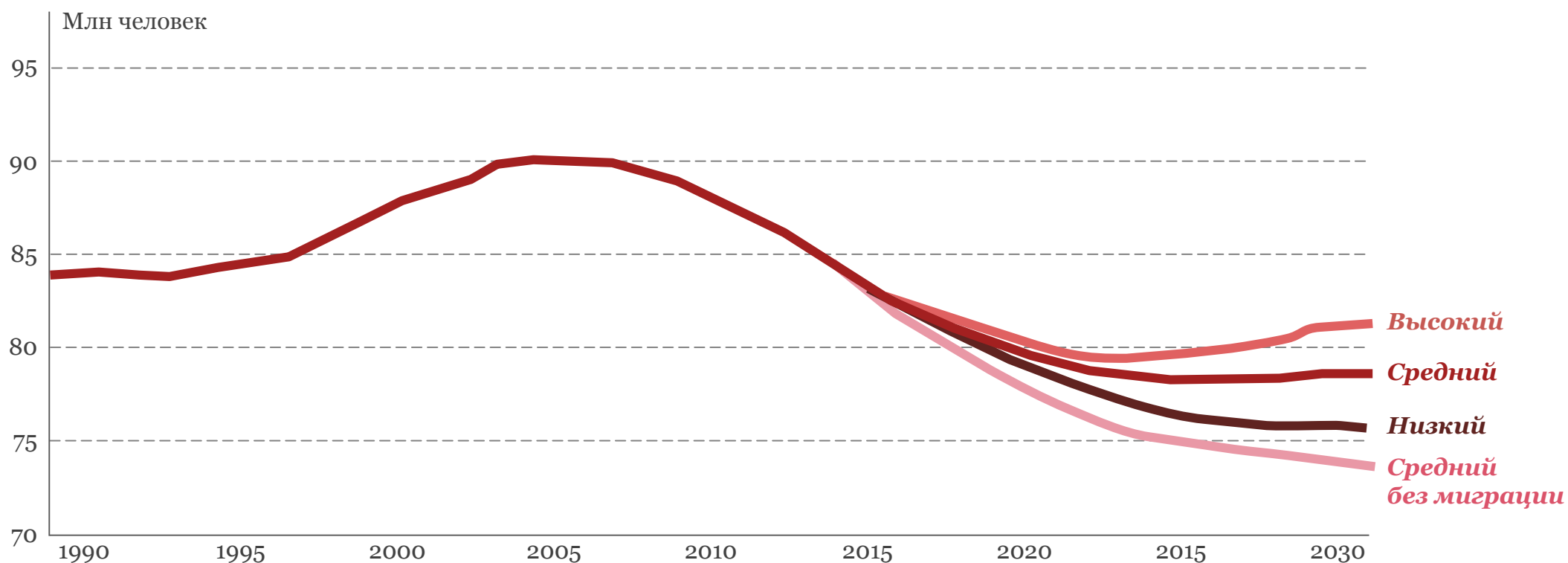
Выберите ключевые потребности вашего бизнеса



Источник: Ежегодное исследование PwC "Чаяния бизнеса", 2016

При этом численность трудоспособного населения сокращается и будет сокращаться в будущем

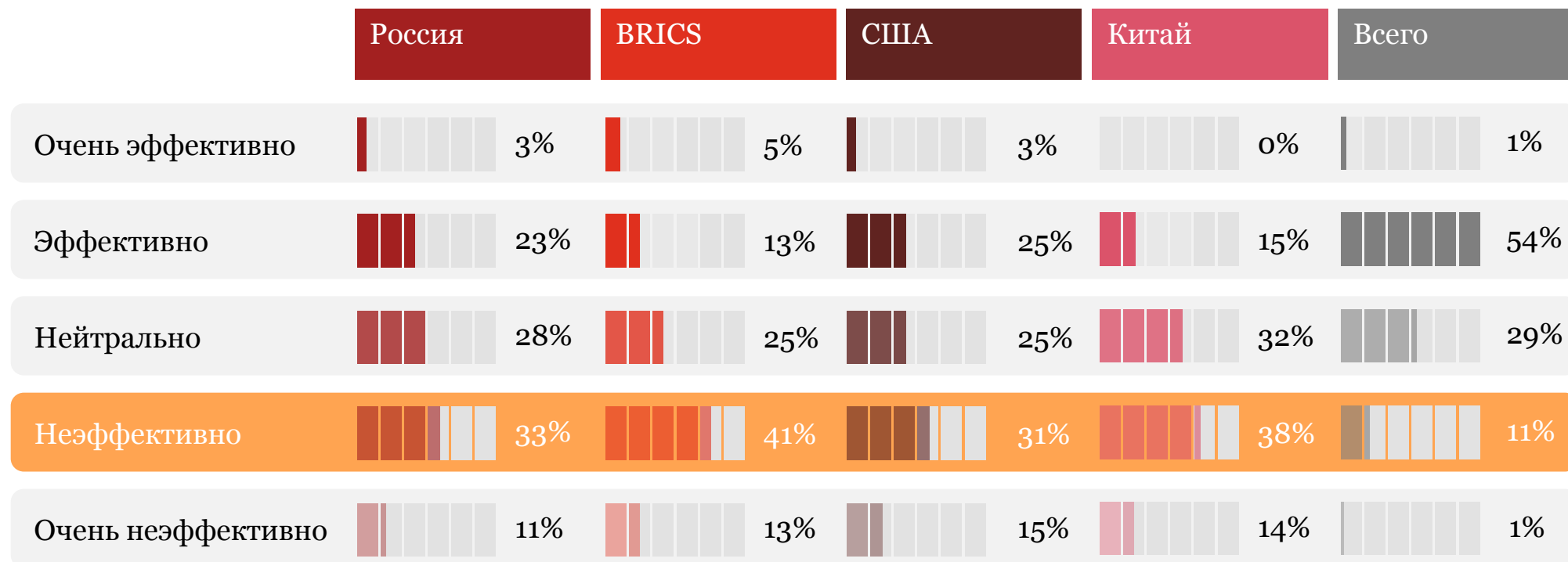
Динамика численности населения в рабочих возрастах до 2031 г. по нескольким прогностическим вариантам Института Демографии НИУ ВШЭ



Копия по источнику: *Население России 2013. Двадцать первый ежегодный демографический доклад*
Ответственный редактор С.В. Захаров. М., Изд. дом Высшей школы экономики, 2015

И бизнесу предстоит самому обеспечивать себя персоналом необходимой квалификации

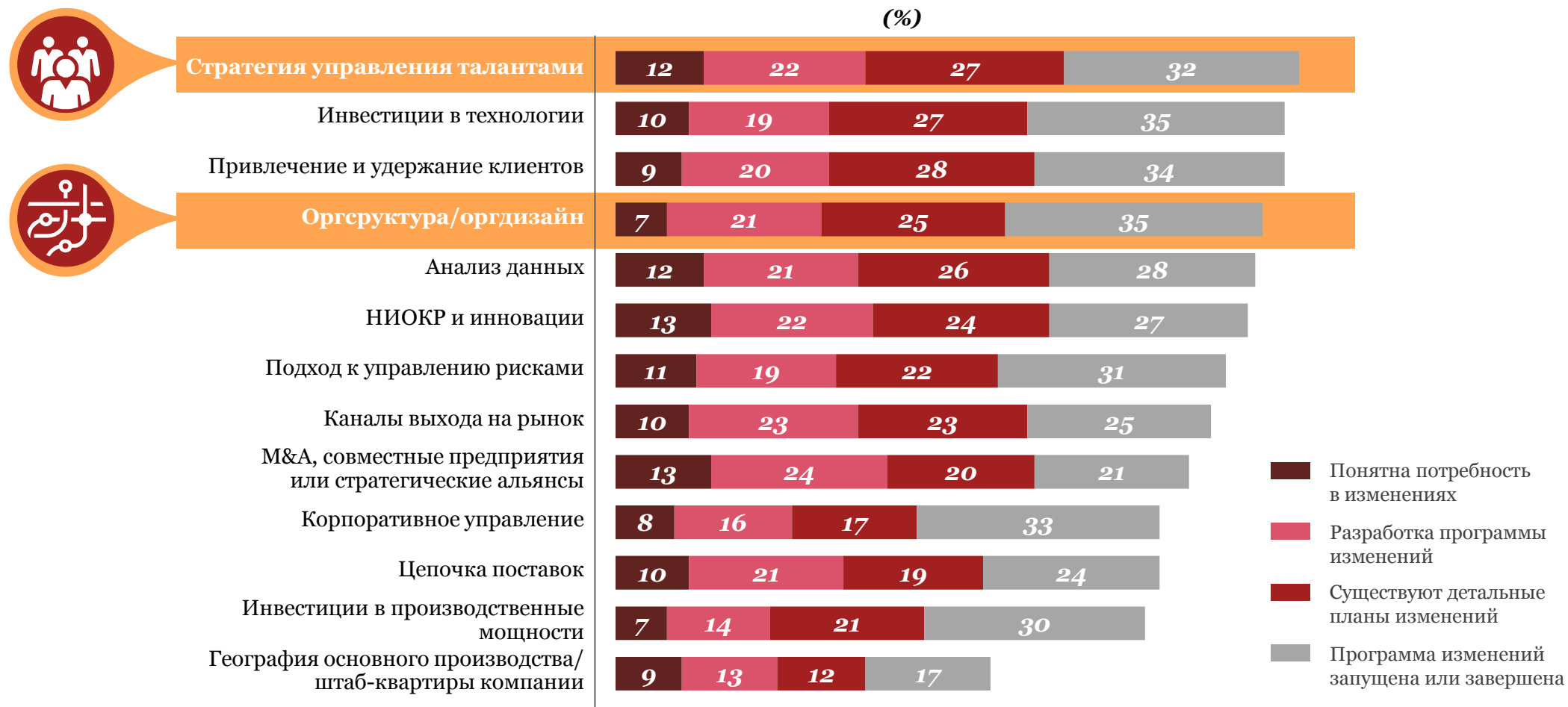
Оцените, насколько успешно правительство вашей страны обеспечивает наличие квалифицированной, образованной и адаптирующейся рабочей силы



Источник: Ежегодное исследование PwC "Чаяния бизнеса", 2016

Таланты – одна из самых «горячих» тем в повестке дня CEO

В какой степени ваша компания фокусируется на следующих областях?



Источник: Ежегодное исследование PwC "Чаяния бизнеса", 2016

Российские СЕО видят решение вопроса Талантов не таким, как остальной мир

Какие аспекты вашей стратегии управления талантами наиболее важны для привлечения, удержания и вовлечения нужных вам специалистов, позволяющих вашей компании сохранять конкурентоспособность?



Источник: Ежегодное исследование PwC "Чаяния бизнеса", 2016

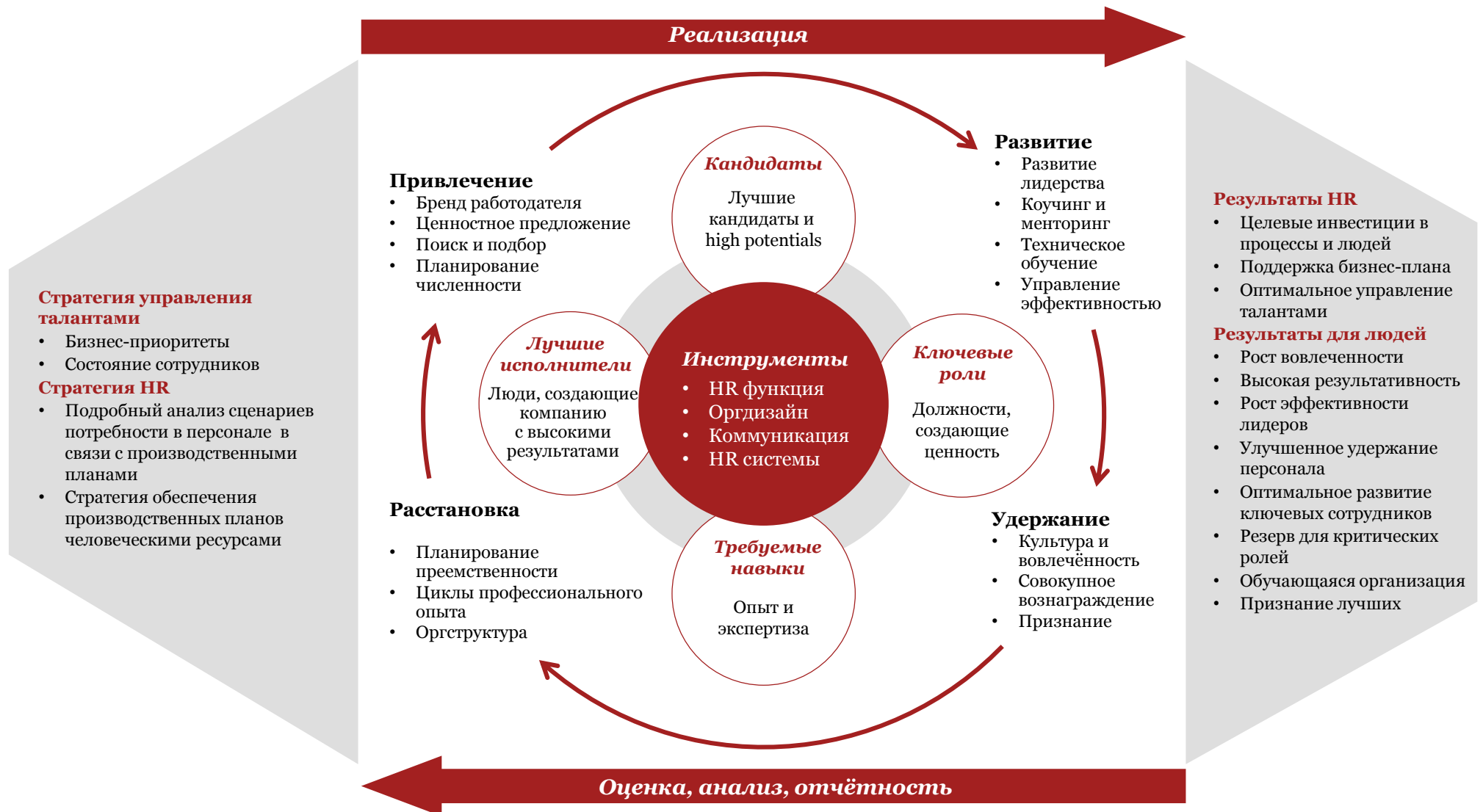
Управление талантами: цифры и тренды

PwC

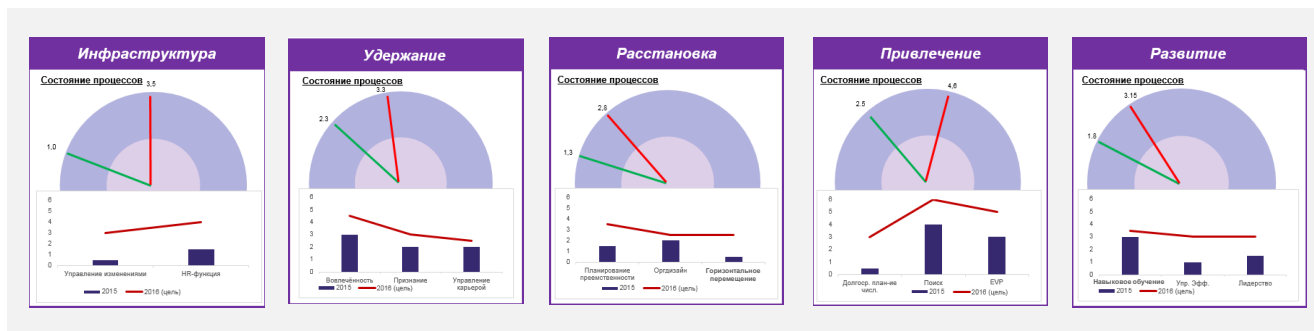
Декабрь 2016

10

Обеспечение бизнеса талантами является комплексным процессом



Уровни развития функции управления талантами



Мировой

Прогрессивный

Продвинутый

Развитый

Базовый

Минимальный

Процессы УТ
внедрены
частично

1

Базовые
процессы УТ
внедрены, не
связаны с
бизнес-
запросом

2

Внедрены все
базовые
процессы УТ,
отвечающие
ключевым
бизнес-запросам

3

Программы и
ИТ-
инфраструктура
УТ, отвечающие
большинству
бизнес-
потребностей

4

Программы УТ,
удовлетворяющ
ие большинству
стратегических
бизнес-
потребностей
частично
интегрированы
в бизнес-
процессы

5

Постоянно
развивающееся
и создающее
ценность для
компании УТ,
отвечающее
всем
стратегическим
целям компании

6

Голосование: на какой ступени развития функции управления талантами находится Ваша компания?

| <i>№</i> | <i>Уровень</i> | <i>Описание</i> |
|----------|----------------------|---|
| 6 | Мировой | Полномасштабное, постоянно развивающееся создающее ценность для компании управления талантами, отвечающее всем стратегическим нуждам компании |
| 5 | Прогрессивный | Программы управления талантами, удовлетворяющие большинству стратегических бизнес-потребностей начинают интегрироваться в бизнес-процессы |
| 4 | Продвинутый | Программы и ИТ-инфраструктура управления талантами, удовлетворяющие большинство бизнес-потребностей |
| 3 | Развитый | Программы управления талантами, отвечающие некоторым бизнес-запросам |
| 2 | Базовый | Программы управления талантами разработаны, но не связаны с бизнес-запросами |
| 1 | Минимальный | Отдельные процессы управления талантами, не связанные с потребностями бизнеса |

По мере развития функции управления талантами, она начинает исполнять всё большее количество HR-процессов

| Процесс | Вчера | Сегодня | Завтра |
|---|-------|---------|--------|
| Поиск и подбор | ● | ● | ● |
| Навыковое обучение | ● | ● | ● |
| Обучение сотрудников | ● | ● | ● |
| Адаптация | ◐ | ● | ● |
| Оценка сотрудников и кадровый резерв | ◐ | ● | ● |
| Развитие лидеров | ◐ | ● | ● |
| Планирование и развитие карьеры | ○ | ◐ | ● |
| Управление эффективностью деятельности | ○ | ◐ | ● |
| Управление брендом и ценностным предложением работодателя | ○ | ◐ | ● |
| Горизонтальные перемещения | ○ | ◐ | ● |
| Планирование преемственности | ○ | ◐ | ● |
| Стратегическое управление численностью и оргдизайн | ○ | ◐ | ● |



Процесс не существует\не принадлежит с функции управления талантами



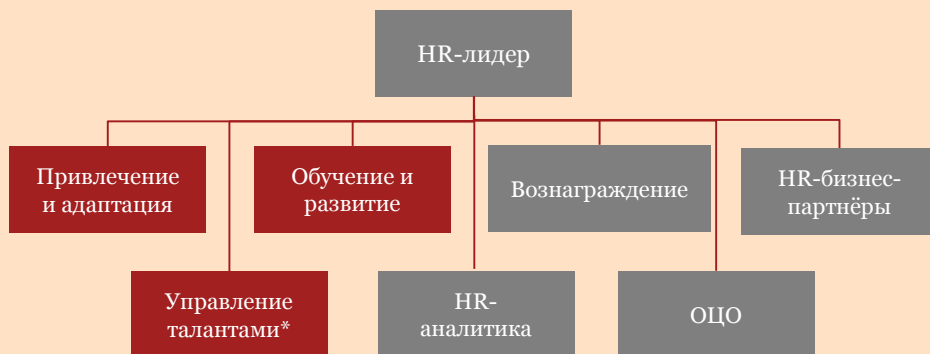
Процесс не всегда существует\не принадлежит функции управления талантами



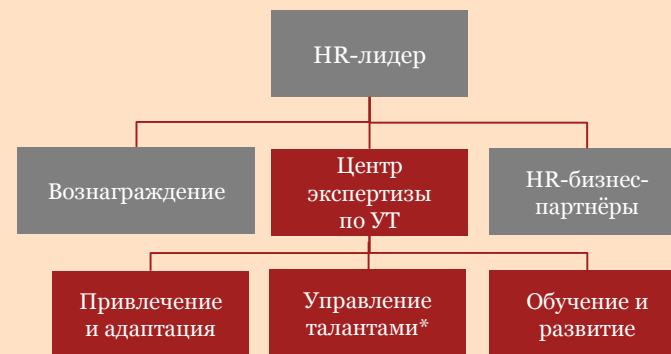
Процесс существует и принадлежит функции управления талантами

Положение функции управления талантами в структуре HR: возможные опции

Отдельные центры экспертизы



Интегрированный центр экспертизы



Интегрированный центр экспертизы с разнесёнными подфункциями

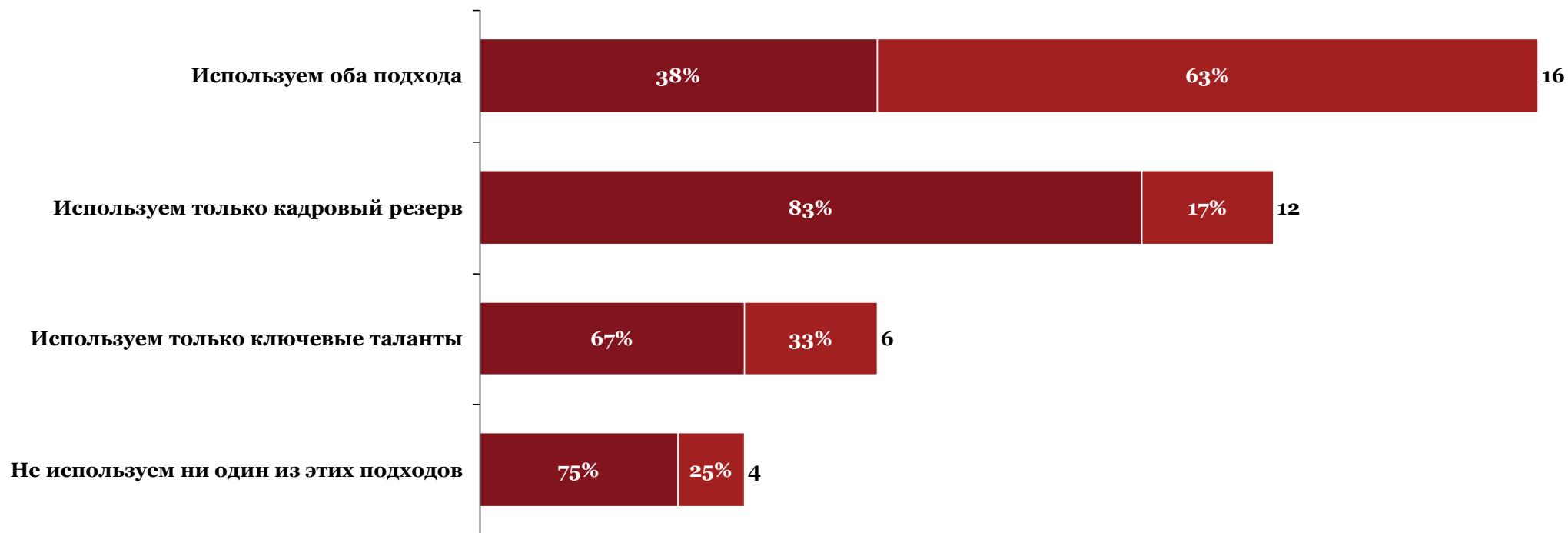


Приложения

Результаты предварительного опроса

Какой подход к управлению талантами использует ваша компания?

- Кадровый резерв – резерв для быстрого закрытия критических позиций в компании. Цель – обеспечить компанию резервом на конкретные позиции.
- Ключевые Таланты – пул талантливых сотрудников компании с высоким потенциалом. Цель - управлять пулом высокопотенциальных сотрудников под возможные будущие потребности организации.



N=38

Управление талантами: цифры и тренды

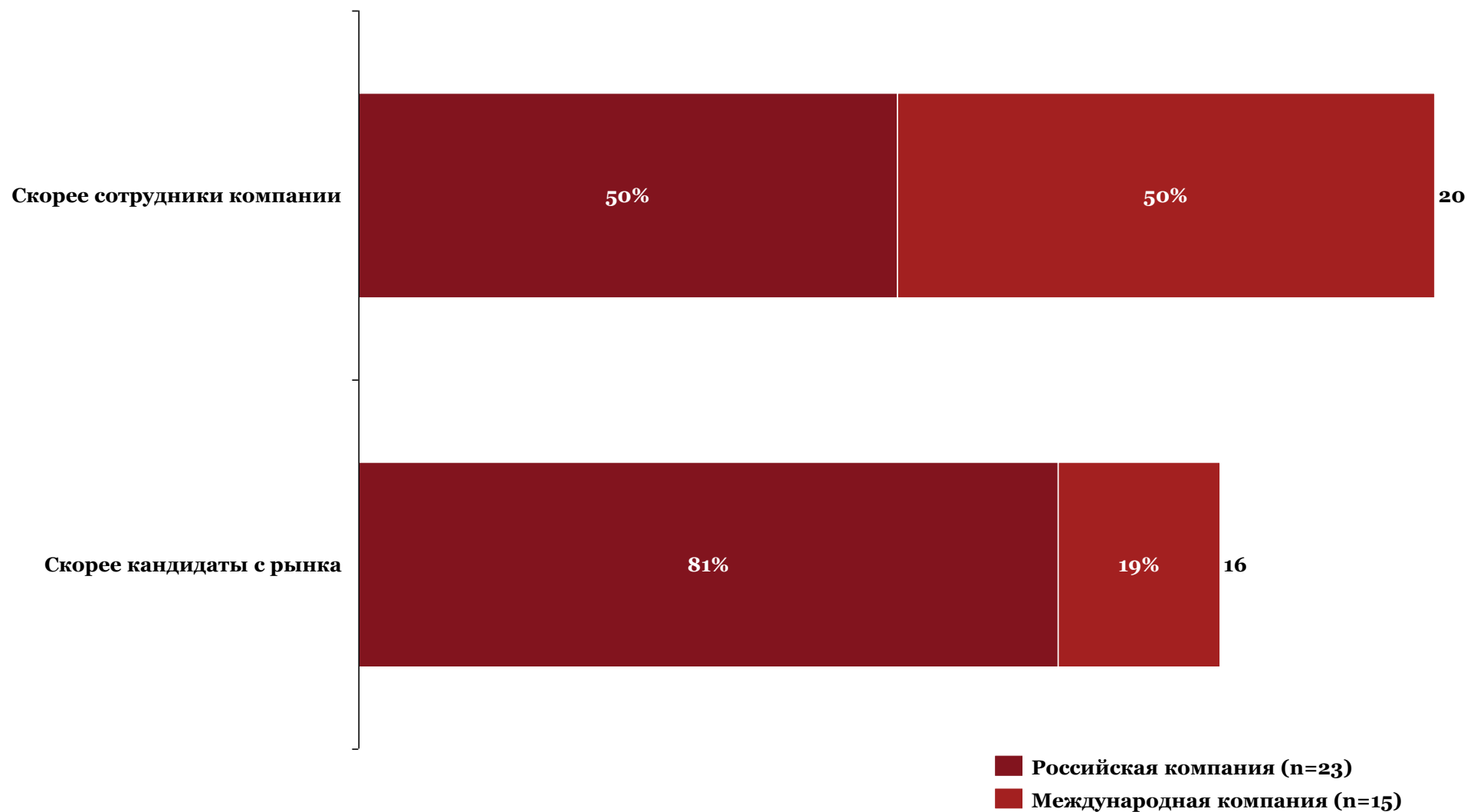
PwC

■ Российская компания (n=23) ■ Международная компания (n=15)

Декабрь 2016

17

Выберите основной источник замещения ключевых позиций в Вашей компании



N=38

Управление талантами: цифры и тренды

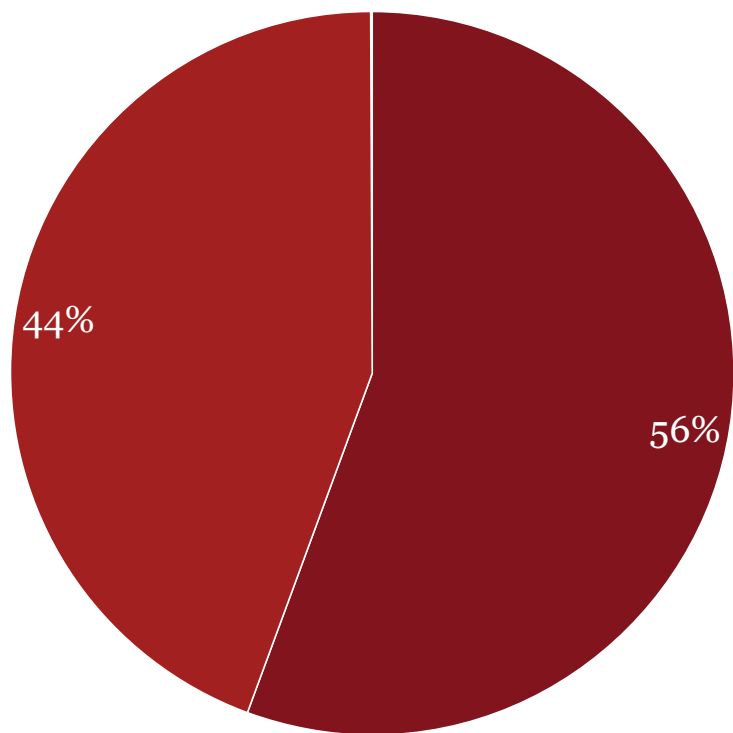
PwC

Декабрь 2016

18

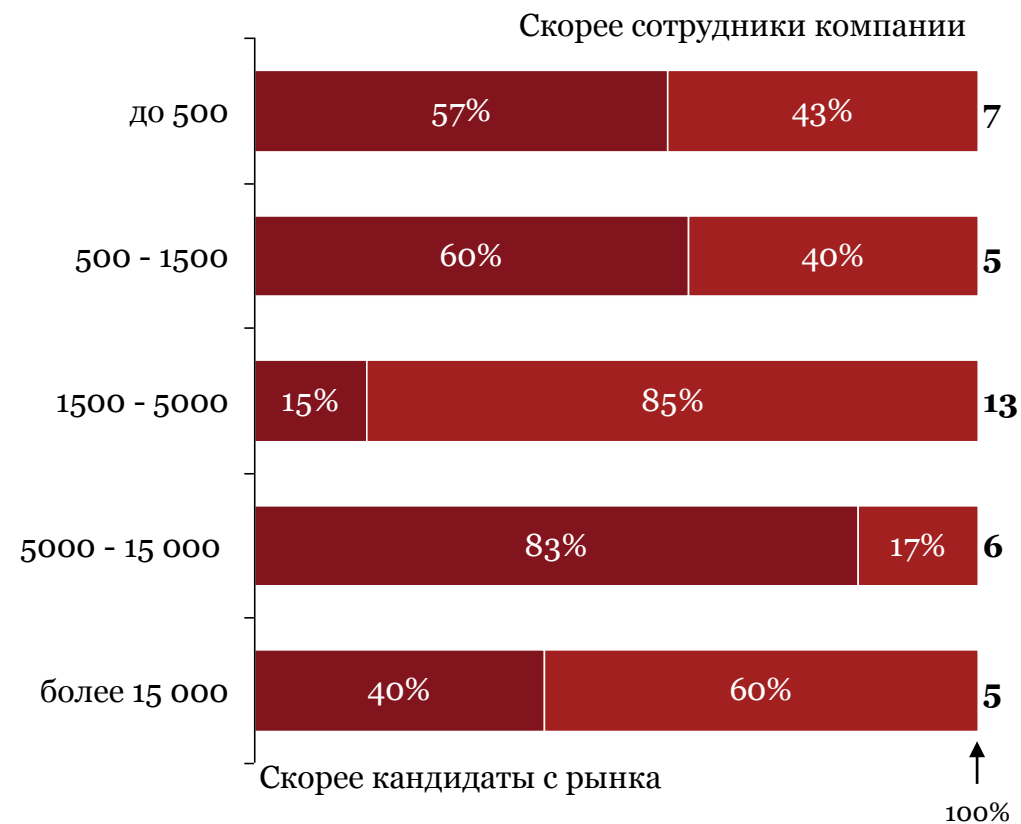
Выберите основной источник замещения ключевых позиций в Вашей компании

В среднем



■ Скорее сотрудники компании ■ Скорее кандидаты с рынка

По численности сотрудников компании



N=38

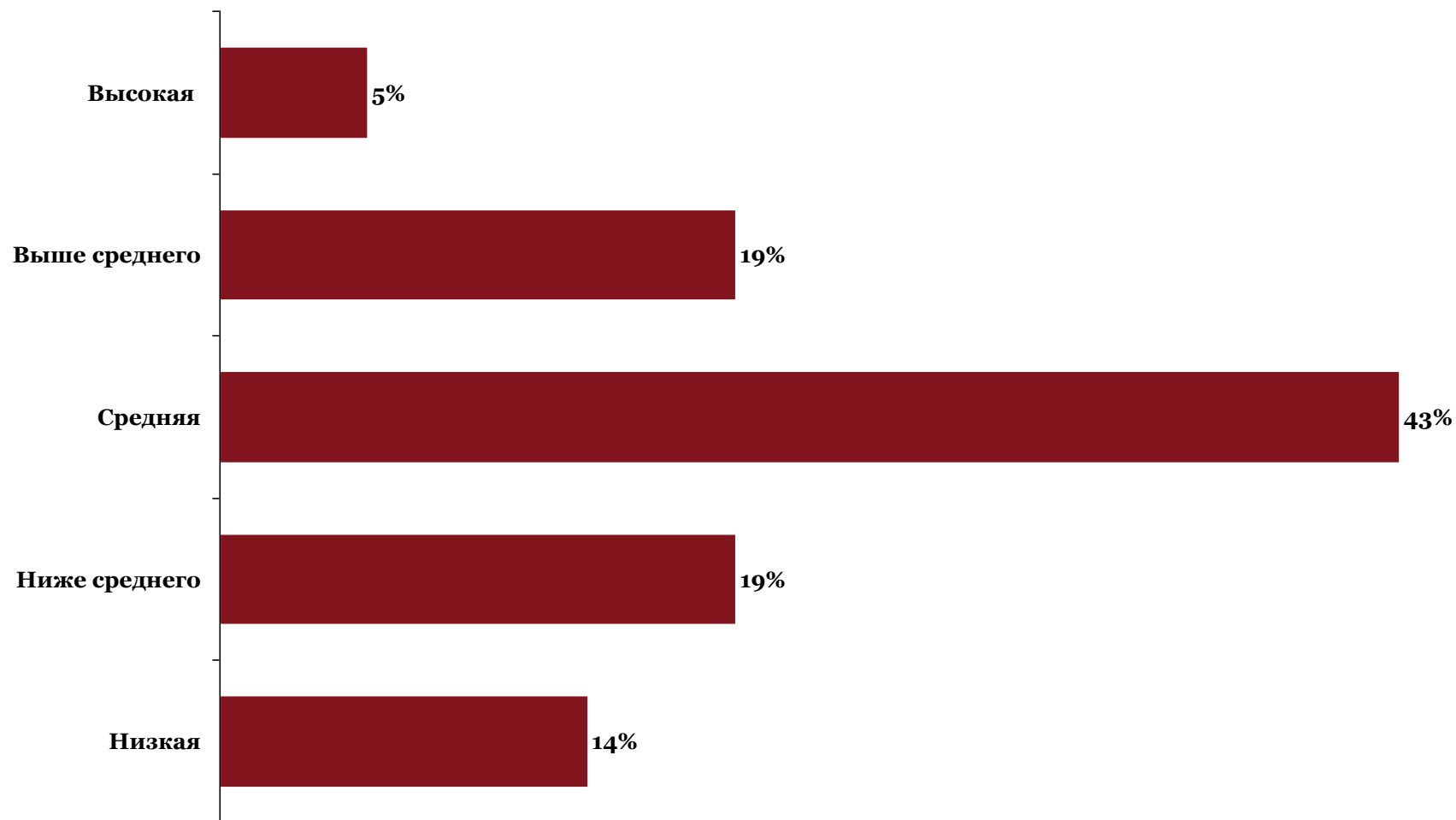
Управление талантами: цифры и тренды

PwC

Декабрь 2016

19

Как бы Вы оценили эффективность системы управления талантами в Вашей компании?...



www.pwc.ru



Юрий Левичев
*Директор, практика по
организационному дизайну, управлению
персоналом и изменениями, PwC в
России*

+7 (925) 081 – 21 - 62
yury.levichev@ru.pwc.com



Егор Ворогушин
*Менеджер, практика по
организационному дизайну, управлению
персоналом и изменениями, PwC в
России*

+7 (903) 961 27 86
egor.vorogushin@ru.pwc.com

PwC в России (www.pwc.ru) предоставляет услуги в области аудита и бизнес-консультирования, а также налоговые и юридические услуги компаниям разных отраслей. В офисах PwC в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже, Владикавказе и Уфе работают более 2 500 специалистов. Мы используем свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса. Глобальная сеть фирм PwC объединяет более 208 000 сотрудников в 157 странах.

* Под "PwC" понимается ООО "ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование" или, в зависимости от контекста, другие фирмы, входящие в глобальную сеть PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Каждая фирма сети является самостоятельным юридическим лицом.

© 2016 ООО «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование». Все права защищены.