

Управление талантами: цифры и тренды

Егор Ворогушин, PwC

Нехватка кадров – 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

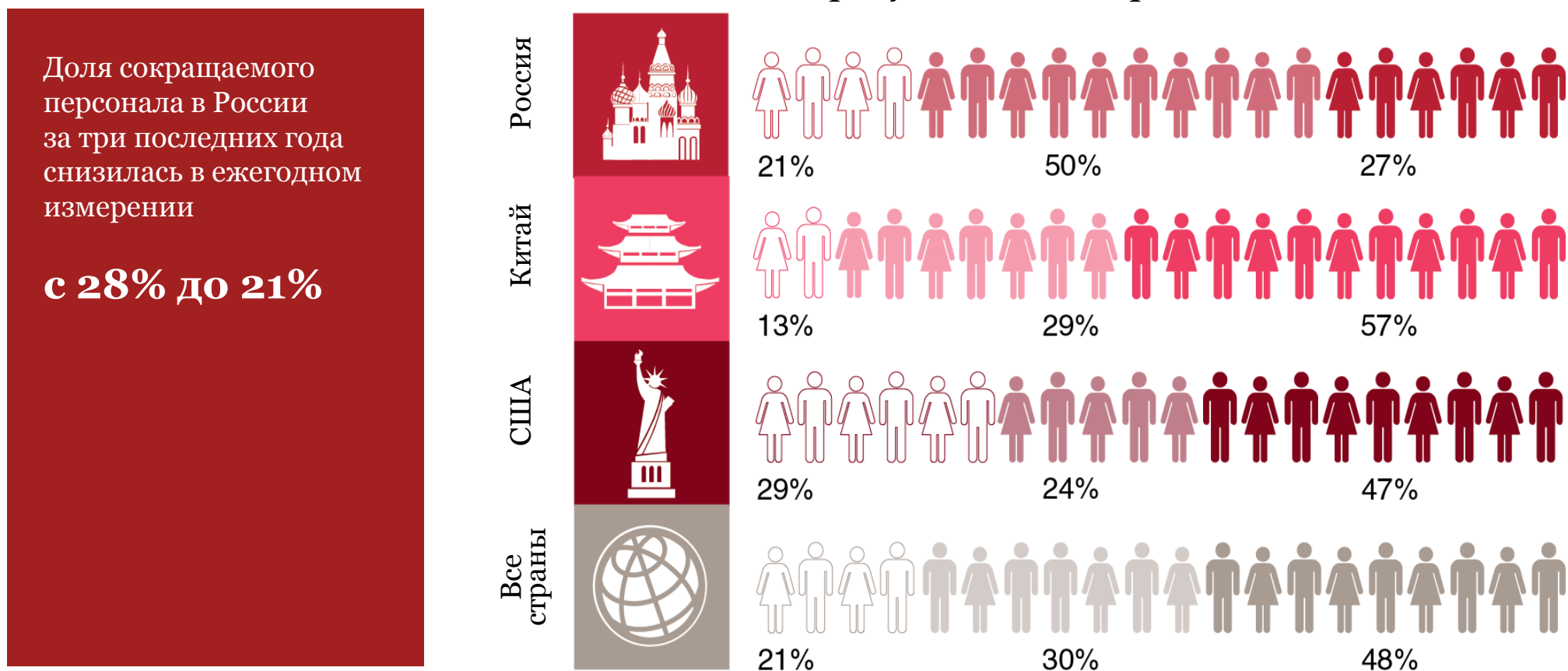
Выберите ключевые потребности вашего бизнеса



Источник: Ежегодное исследование PwC "Чаяния бизнеса", 2016

Уже сейчас больше российских компаний готовятся к увеличению численности, чем к сокращению

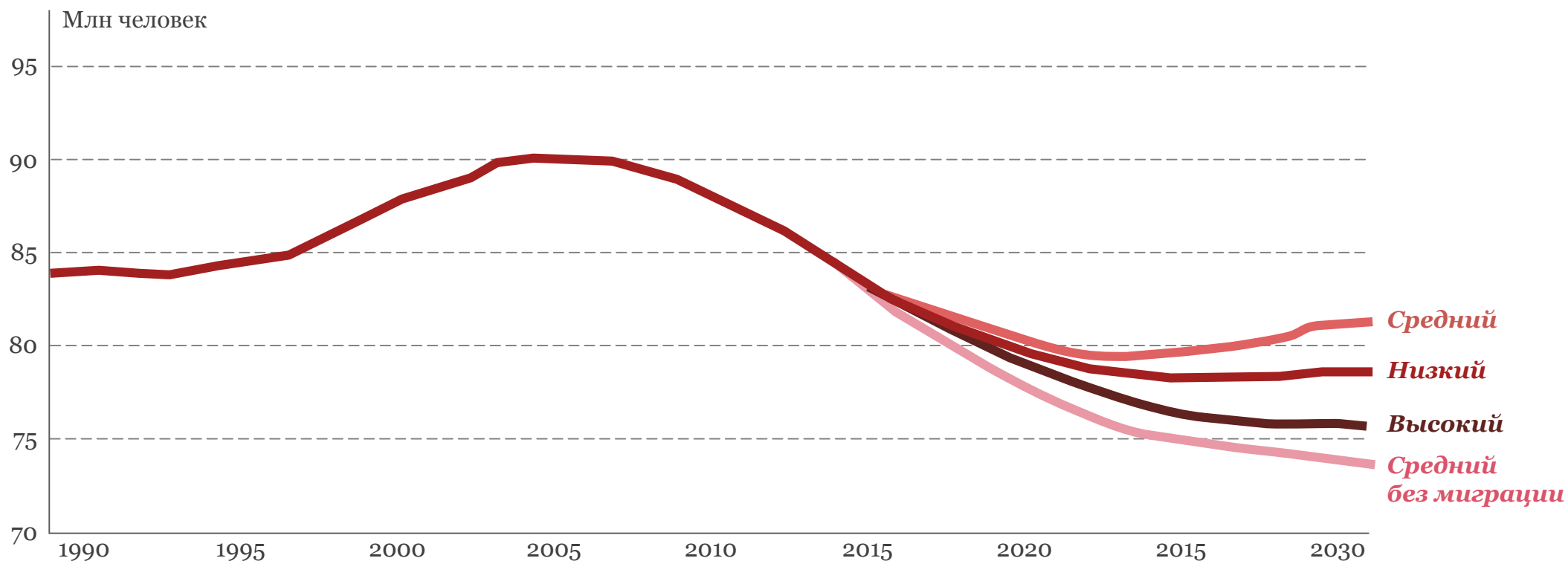
Каковы планы вашей компании изменению штатной численности персонала



Источник: Ежегодное исследование PwC "Чаяния бизнеса", 2016

При этом численность трудоспособного населения сокращается и будет сокращаться в будущем

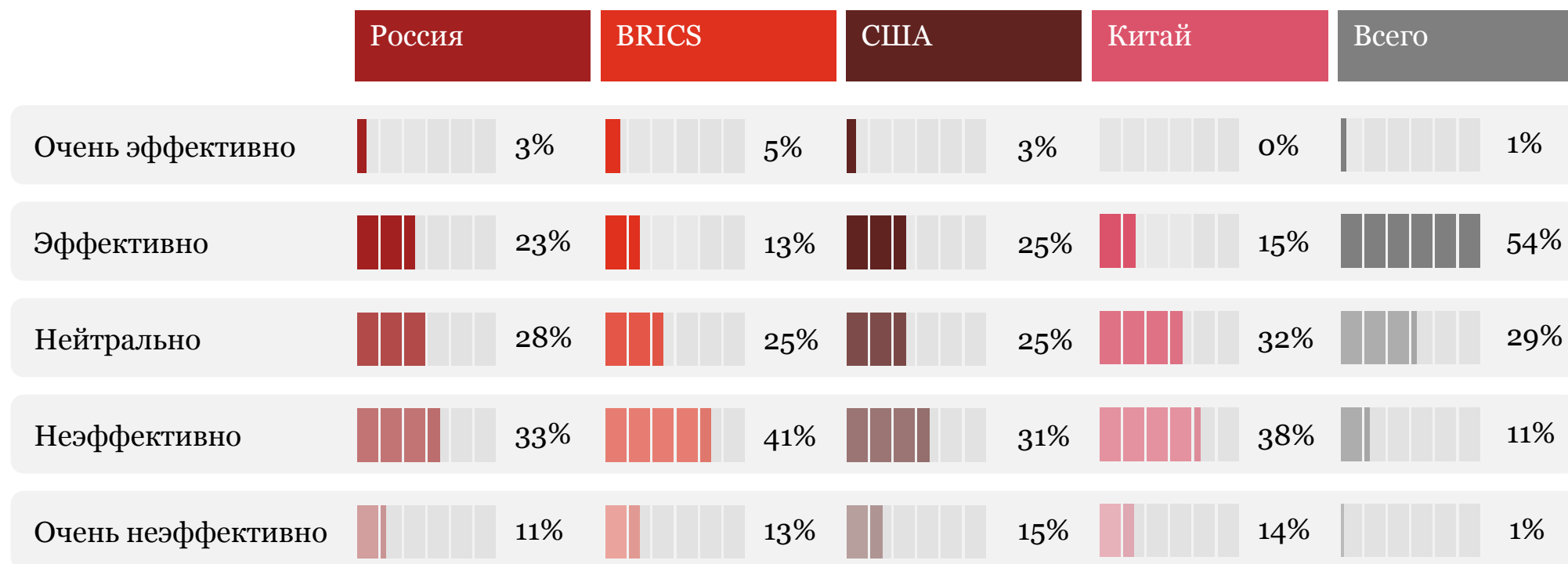
Динамика численности населения в рабочих возрастах до 2031 г. по нескольким прогностическим вариантам Института Демографии НИУ ВШЭ



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 качественным персоналом

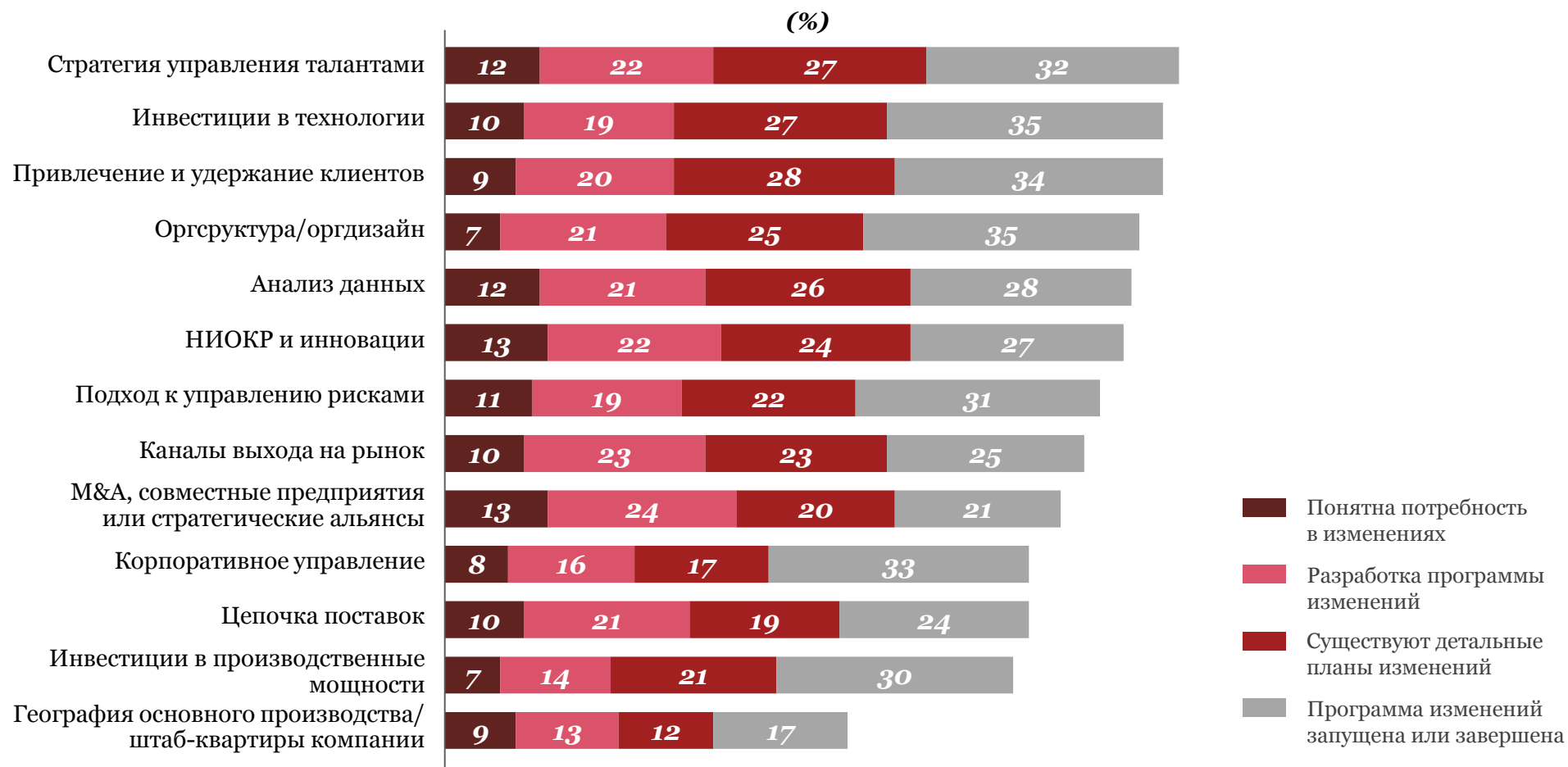
Оцените, насколько успешно правительство вашей страны обеспечивает наличие квалифицированной, образованной и адаптирующейся рабочей силы



Источник: Ежегодное исследование PwC "Чаяния бизнеса", 2016

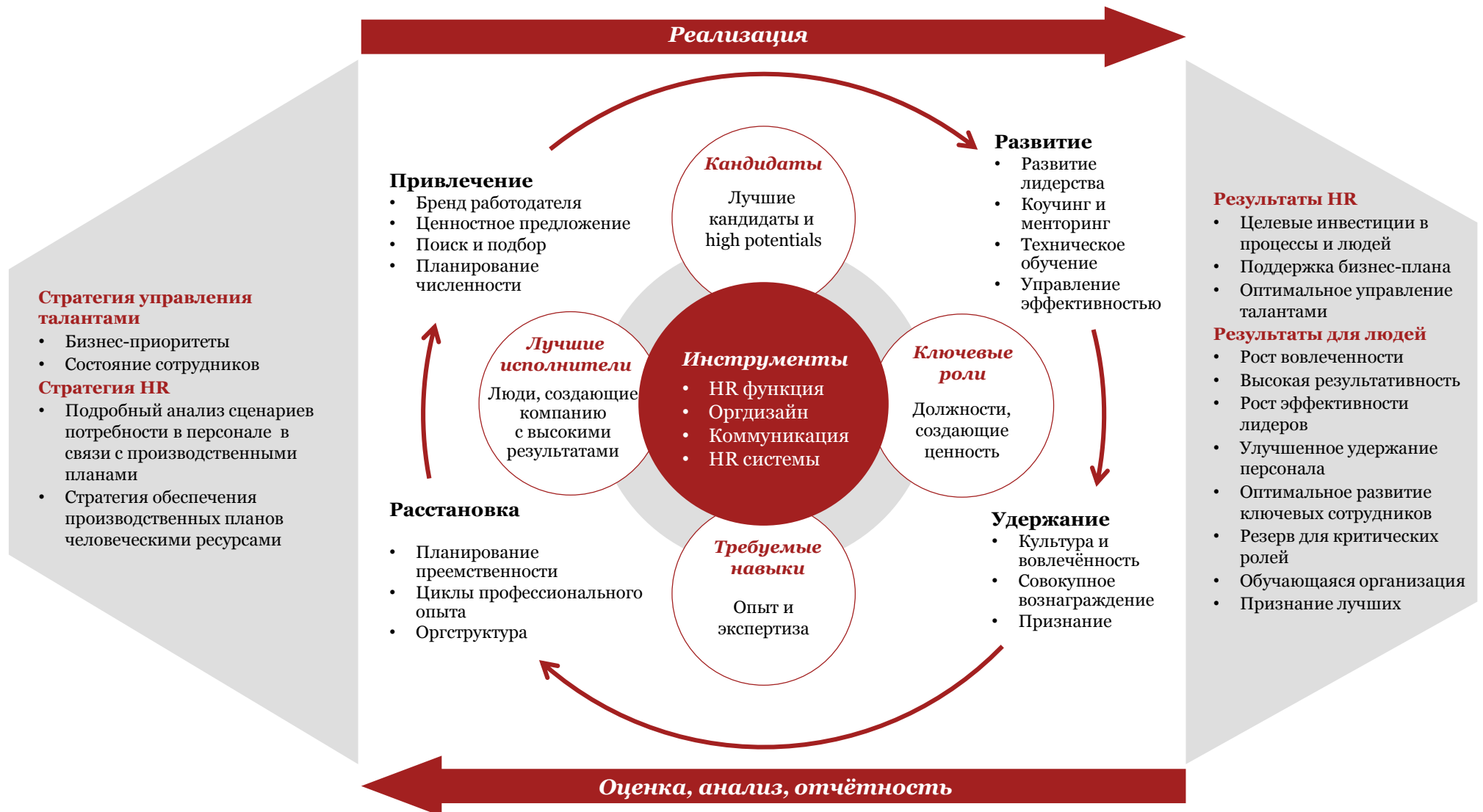
Неудивительно, что таланты – одна из самых «горячих» тем в повестке дня CEO

В какой степени ваша компания фокусируется на следующих областях?



Источник: Ежегодное исследование PwC "Чаяния бизнеса", 2016

....и одна из самых сложных тем для HR



Большинство компаний сталкивается с одними и теми же вопросами:

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

Октябрь 2016

9

Как перейти от планирования численности к стратегическому управлению численностью?

Проактивный подход, который позволяет нам обеспечить наличие правильных людей с нужными компетенциями и навыками, тогда и где они нужны, для реализации бизнес-задач. Это анализ нашего человеческого капитала и совмещение спроса и предложения на этот капитал

Процесс, который позволяет связать деятельность HR со стратегическими целями бизнеса, и обеспечить наличие нужных людей в правильном месте, с нужными навыками в нужное время с оптимальными расходами

Это регулярные мероприятия, позволяющие определить требуемое для выполнения бизнес-задач количество человеческого ресурса и реализовать процессы управления талантами оптимальным образом

Откуда брать нужных людей?

К 2020 году очень большая часть рабочей силы будет состоять из людей, родившихся в цифровую эпоху



Источник: PwC

Управление талантами: цифры и тренды

PwC

Октябрь 2016

11

Как искать нужных людей и навыки?

Успешное привлечение сотрудников стало требовать значительно больших усилий, навыков, видов информации

Влияние ИТ: уровни сложности в поиске и подборе

Синие и белые воротнички



Массовый подбор или точечный подбор

Отраслевая специфика



Поколение X или предшественники

Соцсети или сайты вакансий



Мобильный или фиксированный доступ

Интегрированные ИТ-решения или email и телефон



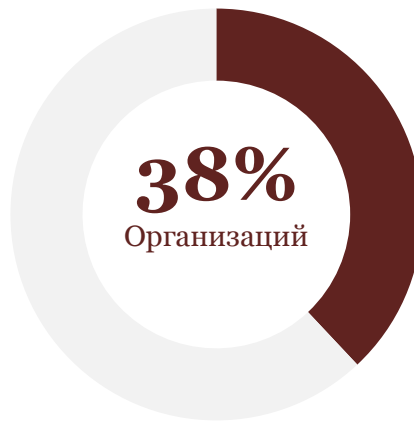
Непосредственный поиск или анализ баз данных

Поиск кандидатов виртуальными ассистентами или традиционный поиск онлайн



Кто сможет найти нужных людей и навыки?

В эпоху цифровой революции крайне значимыми становятся возможности использовать уже существующие в компании и внешние источники данных



89% организаций заявляют, что собирают данные для поиска и подбора сотрудников, но только 38% уверены, что используют её эффективно

Источник: HRO Today Institute, Counting Success - 2013

Внутренние данные зачастую проигрывают данным на сайтах, которые обновляются самими участниками:

- Компании начнут искать информацию о своих сотрудниках не только во внутренних источниках, но и на иных цифровых платформах (LinkedIn, Facebook и т.п.)
- К 2020 интернет-платформы станут активными участниками «внутреннего» поиска и подбора.
- Лучшие будут также использовать HR SaaS платформы и модели данных для поиска внутреннего потенциала



Как сделать управление эффективностью деятельности эффективнее?

Пересмотр базовых посылок

- Пересмотреть философии и целей управления эффективностью
- Увязка с культурой и поведением
- Переосмысление роли управления эффективностью в реализации бизнес-планов



Обратная связь и оценка

- Отказ от классических способов обратной связи и иерархии
- Сотрудники как совладельцы цикла обратной связи
- Оценка равными



Целеполагание

- Новые способы каскадирования целей для матричных и комплексных организаций
- «Свобода в рамках» – описание не требований, а контекста постановки целей



Рейтинги

- Отказ от нормального распределения
- Альтернативы привычным рейтингам



Вознаграждение и поощрение

- Переосмысление переменной части
- Пересмотр связей между вознаграждением и управлением эффективностью
- Признание как инструмент управления поведением и вовлечённостью



Как должен выглядеть процесс управления эффективностью деятельности?

Традиционная модель

Индивидуальная

Раз в год

Персональная обратная связь

Заранее определённый карьерный путь

Фокус на прямого руководителя

Рейтинги

Нормальное распределение

HR-процесс

Выявление недостатков и директивное управление

Новая модель

Командная

Непрерывно

Множество источников обратной связи

Карьерный путь формирует сотрудник

360 градусов

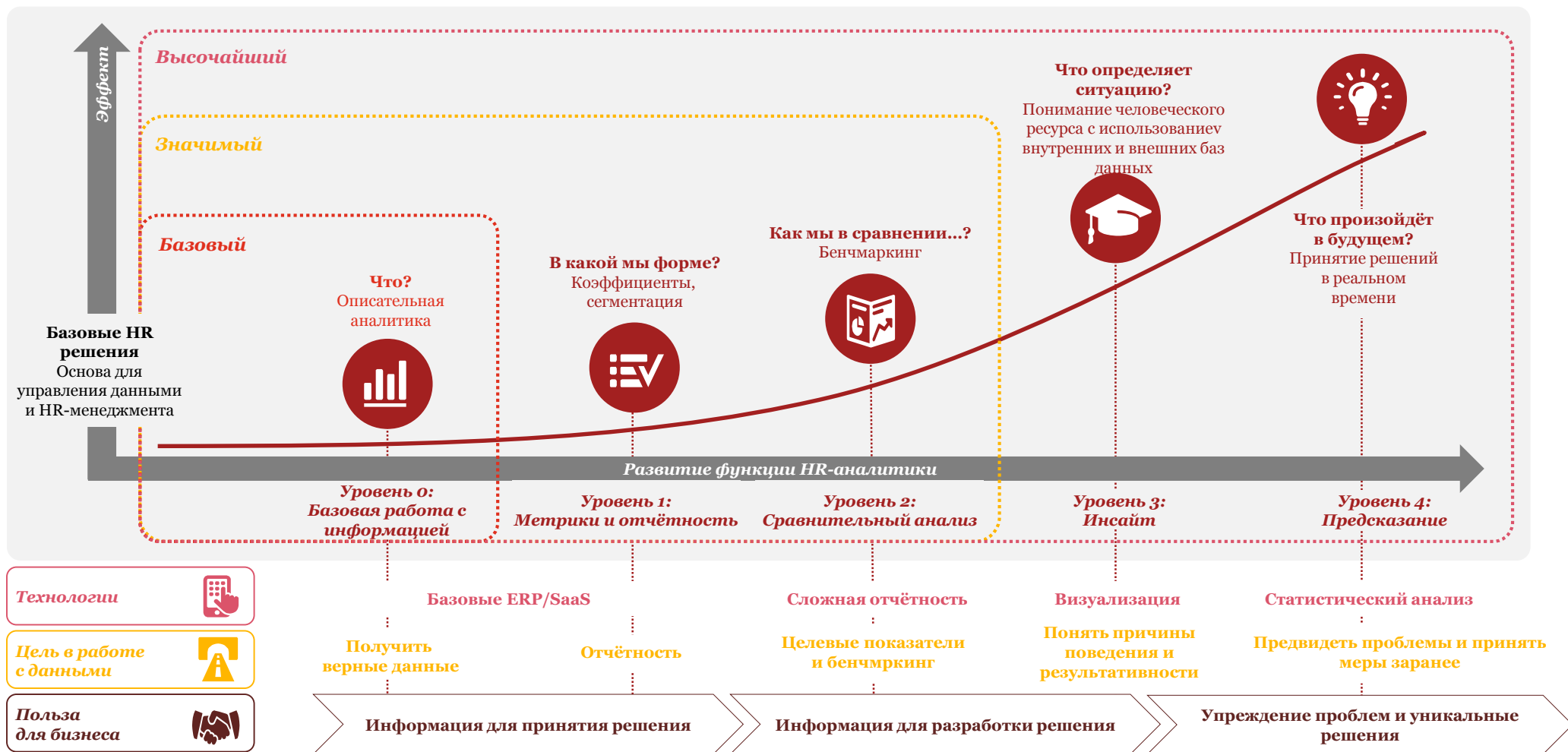
Оценка вклада

Гибкие принципы распределения

Бизнес-процесс

Выявление сильных сторон и коучинг

Ответом на эти вопросы может стать HR-аналитика...



Но её использование – это отдельный вызов для HR

Тренды в HR-аналитике

1 Инвестиции в «HR-аналитику» растут

86%

компаний видят создание или развитие такой функции одним из своих приоритетов на ближайшие 1-3 года

46%

уже имеют выделенное функциональное подразделение

2 В фокусе внимания - интеграция и комбинирование данных

69%

компаний сталкиваются с проблемой интеграции данных из разных внутренних источников

56%

компаний – с огромными объёмами ручной работы при сведении баз данных

3 Недовольство качеством данных, вызванное отсутствием единого подхода к управлению данными

29%

компаний видят главную проблему HR аналитики в качестве данных

25%

компаний видят главную проблему HR-аналитики в несогласованности стандартов управления разными базами данных

4 Недостаток навыков для использования результатов аналитики

69%

компаний не считают, что их сотрудники (HR-партнёры) обладают достаточными навыками для использования HR-аналитики

Источник: PwC – Trends in People analytics (2015)

www.pwc.ru



Егор Ворогушин

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

+7 (925) 081-15-05; +7 (495) 967 6000 +3609

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.