

# *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?***

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

# 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

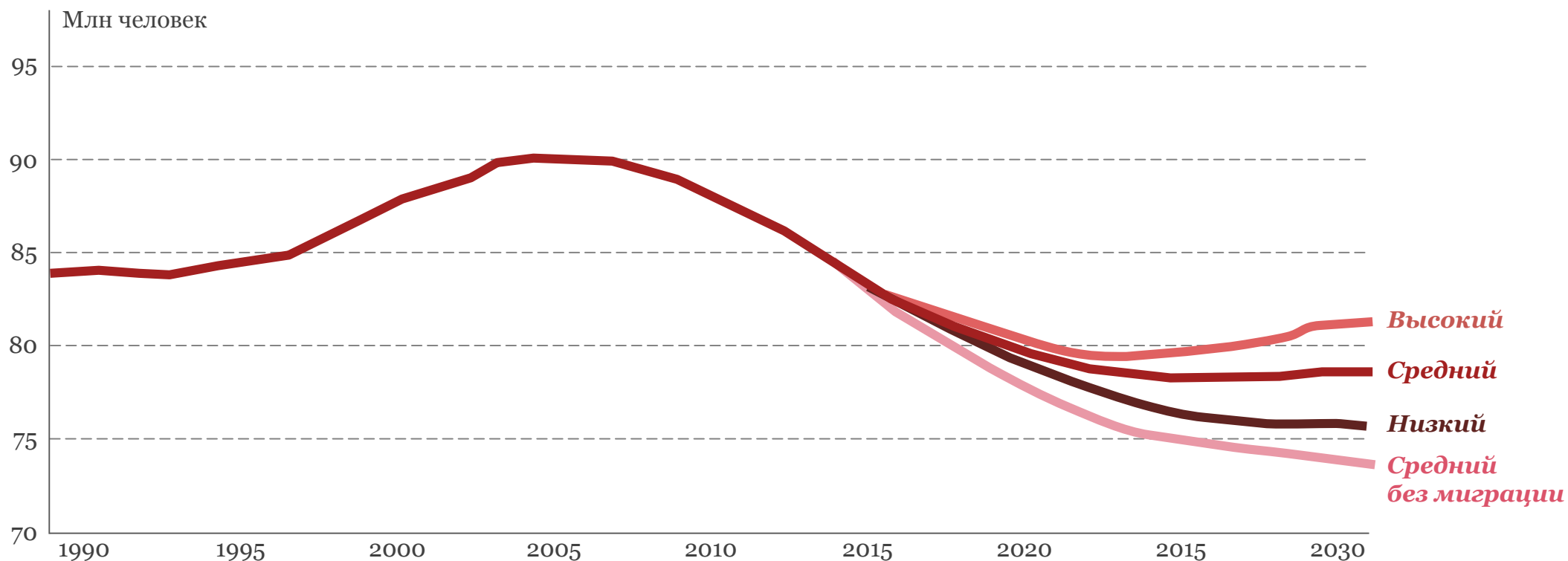
Выберите ключевые потребности вашего бизнеса



Источник: Ежегодное исследование PwC "Чаяния бизнеса", 2016

# При этом численность трудоспособного населения сокращается и будет сокращаться в будущем

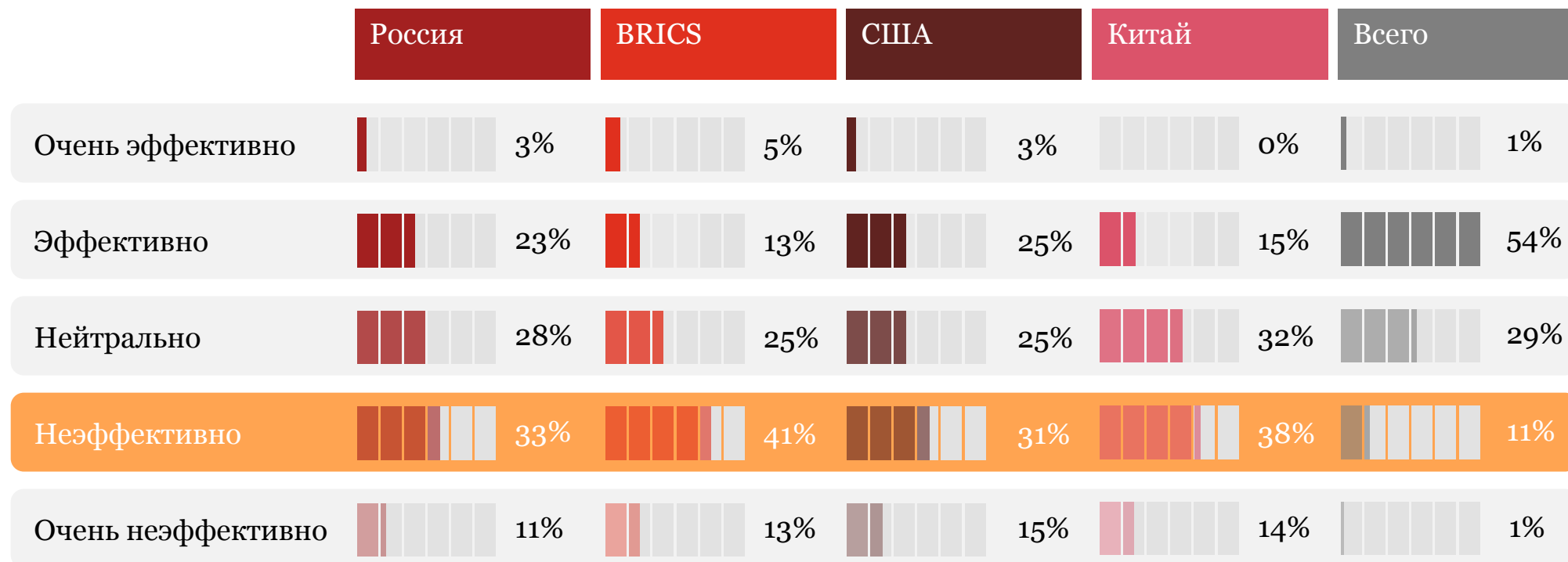
Динамика численности населения в рабочих возрастах до 2031 г. по нескольким прогностическим вариантам Института Демографии НИУ ВШЭ



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

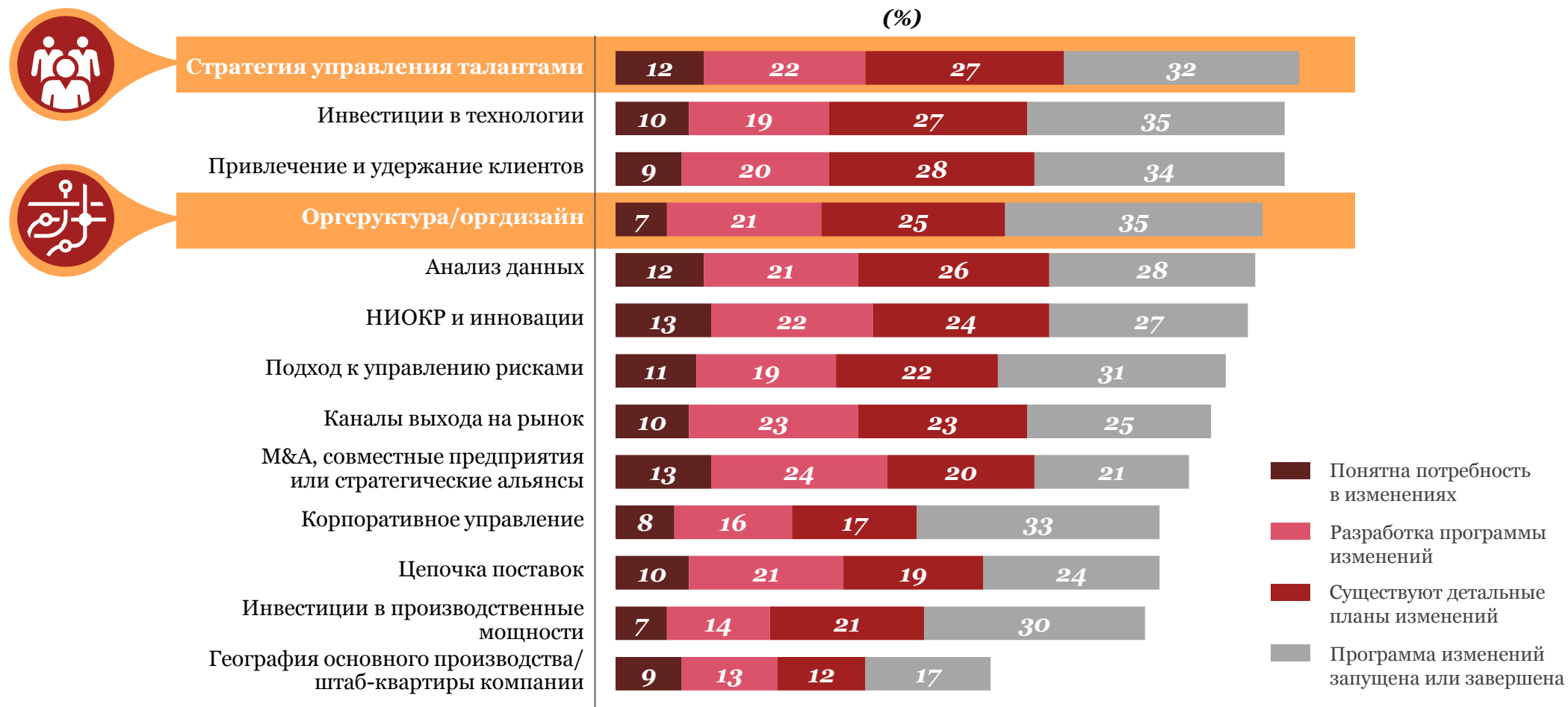


Источник: Ежегодное исследование PwC "Чаяния бизнеса", 2016



# 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

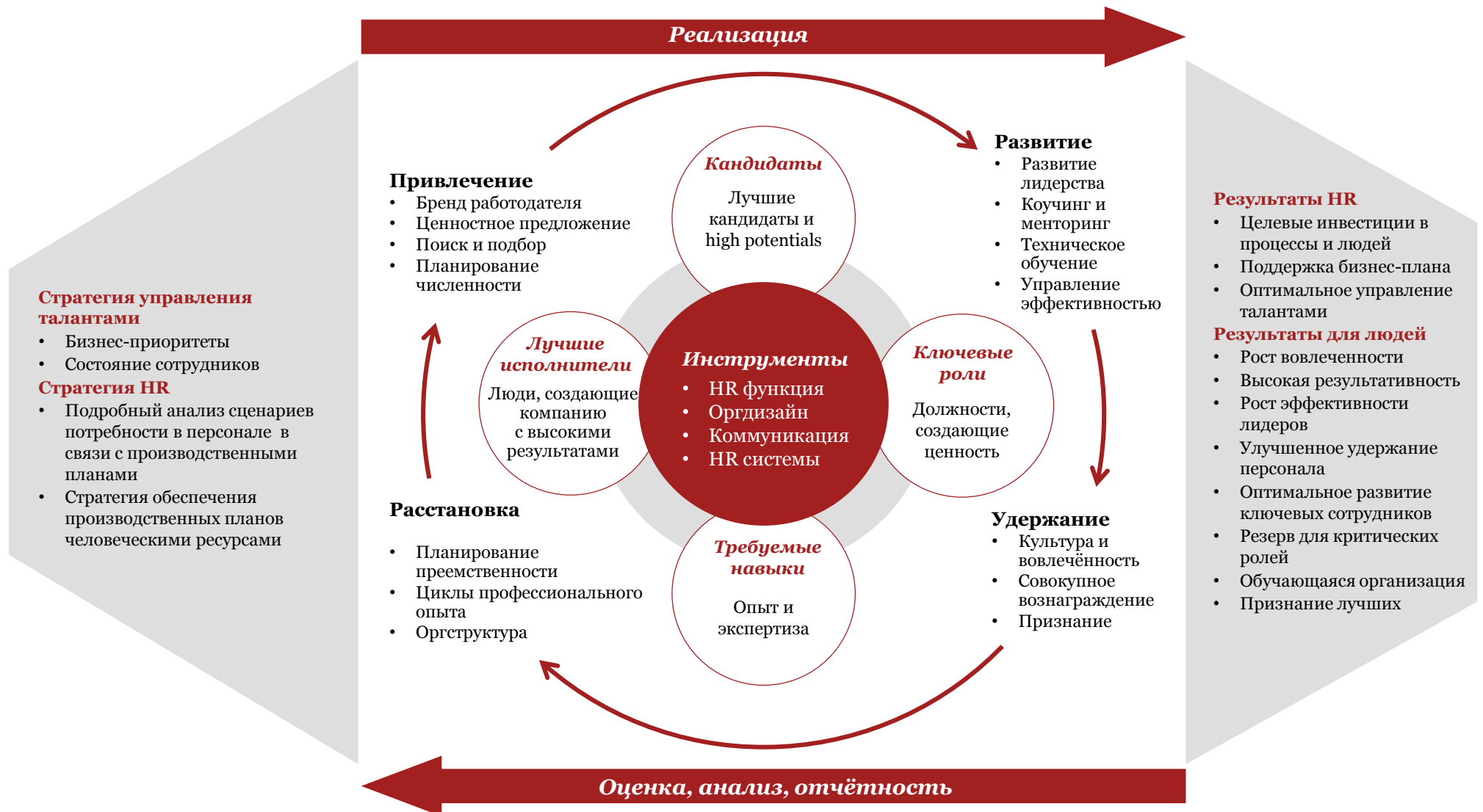
Управление талантами: цифры и тренды

PwC

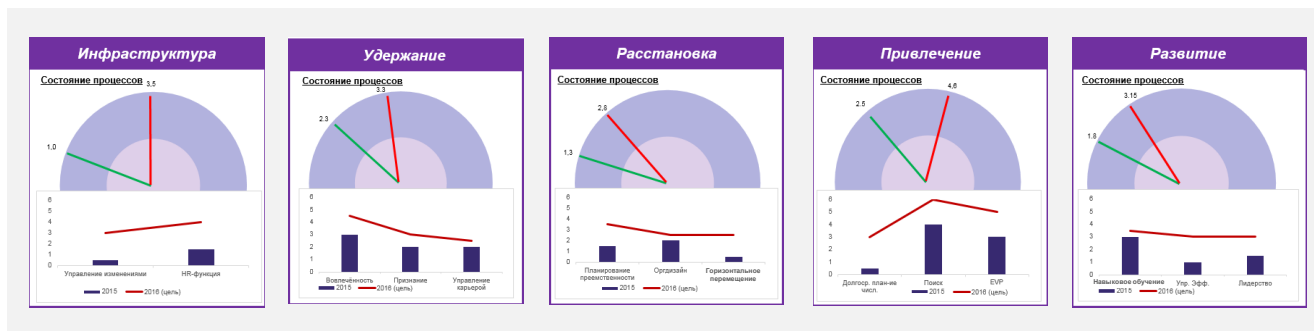
Декабрь 2016

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>
<b>6</b>	<b>Мировой</b>	Полномасштабное, постоянно развивающееся создающее ценность для компании управления талантами, отвечающее всем стратегическим нуждам компании
<b>5</b>	<b>Прогрессивный</b>	Программы управления талантами, удовлетворяющие большинству стратегических бизнес-потребностей начинают интегрироваться в бизнес-процессы
<b>4</b>	<b>Продвинутый</b>	Программы и ИТ-инфраструктура управления талантами, удовлетворяющие большинство бизнес-потребностей
<b>3</b>	<b>Развитый</b>	Программы управления талантами, отвечающие некоторым бизнес-запросам
<b>2</b>	<b>Базовый</b>	Программы управления талантами разработаны, но не связаны с бизнес-запросами
<b>1</b>	<b>Минимальный</b>	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



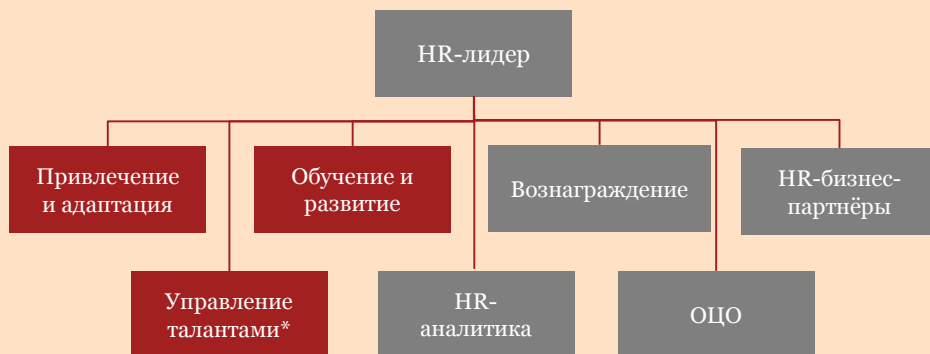
Процесс не всегда существует\не принадлежит функции управления талантами



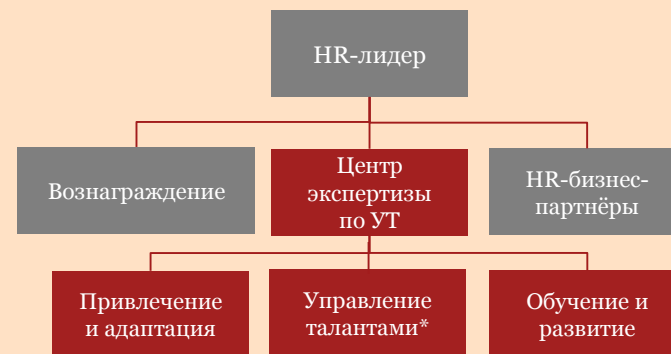
Процесс существует и принадлежит функции управления талантами

# Положение функции управления талантами в структуре HR: возможные опции

## Отдельные центры экспертизы



## Интегрированный центр экспертизы



## Интегрированный центр экспертизы с разнесёнными подфункциями



---

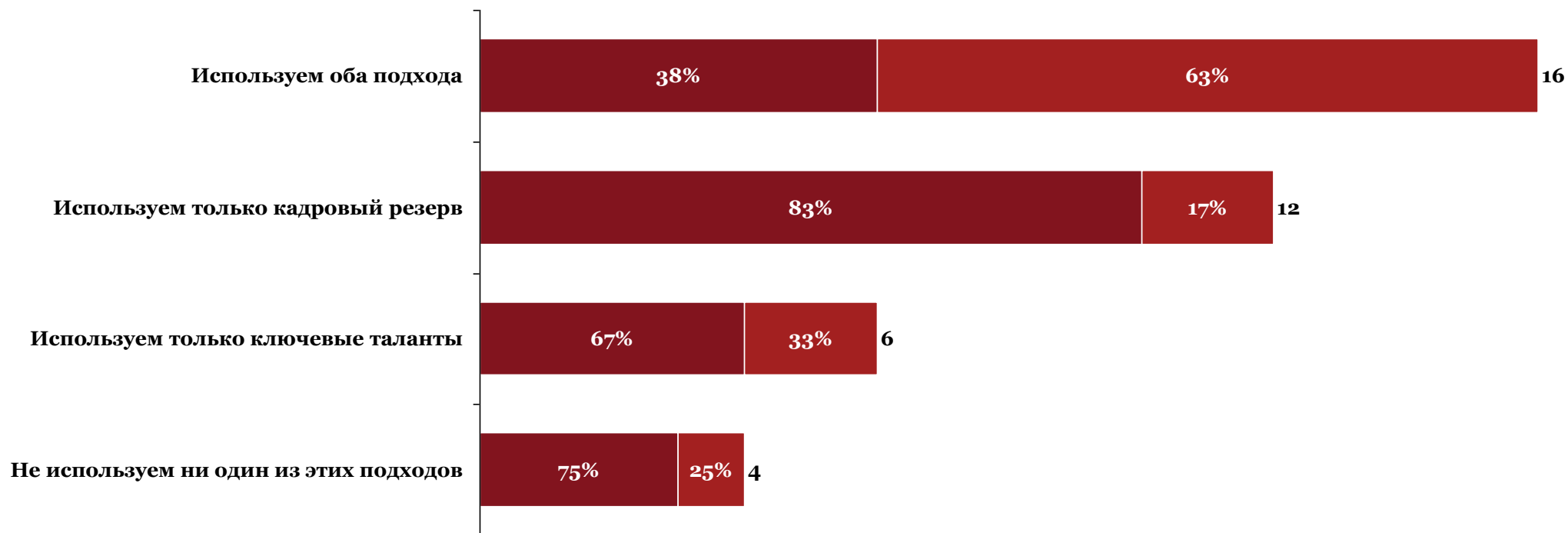
# *Приложения*

## 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

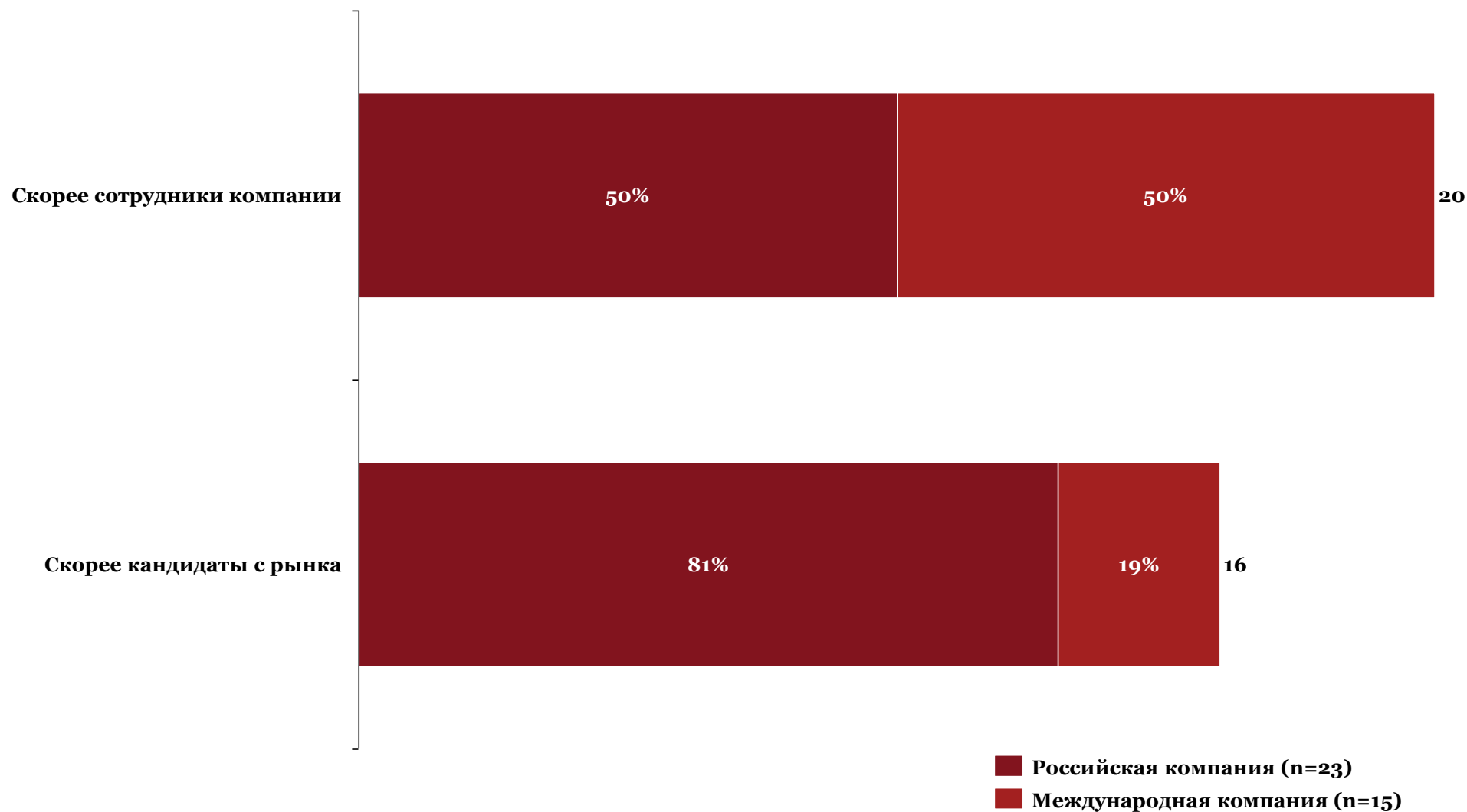
PwC

■ 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

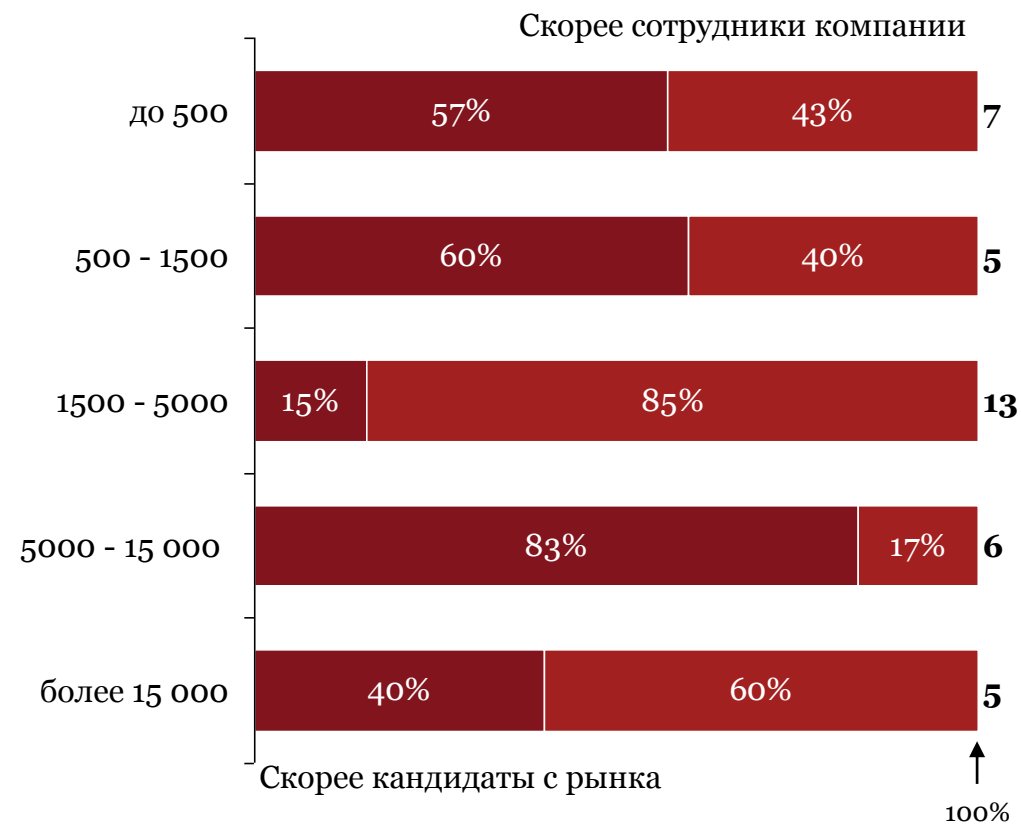
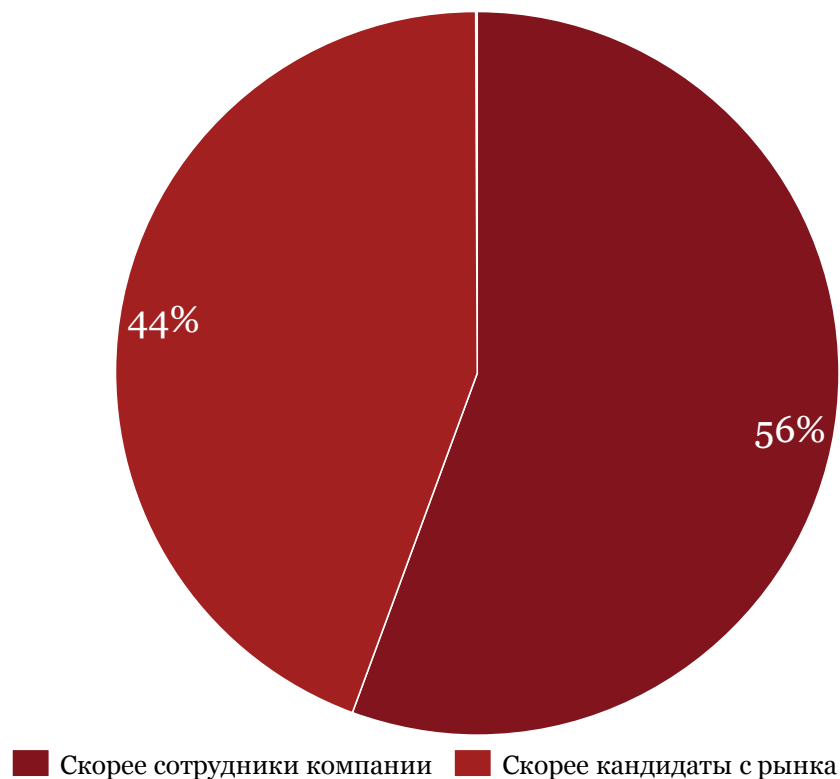
Декабрь 2016

18

# Выберите основной источник замещения ключевых позиций в Вашей компании

В среднем

По численности сотрудников компании



N=38

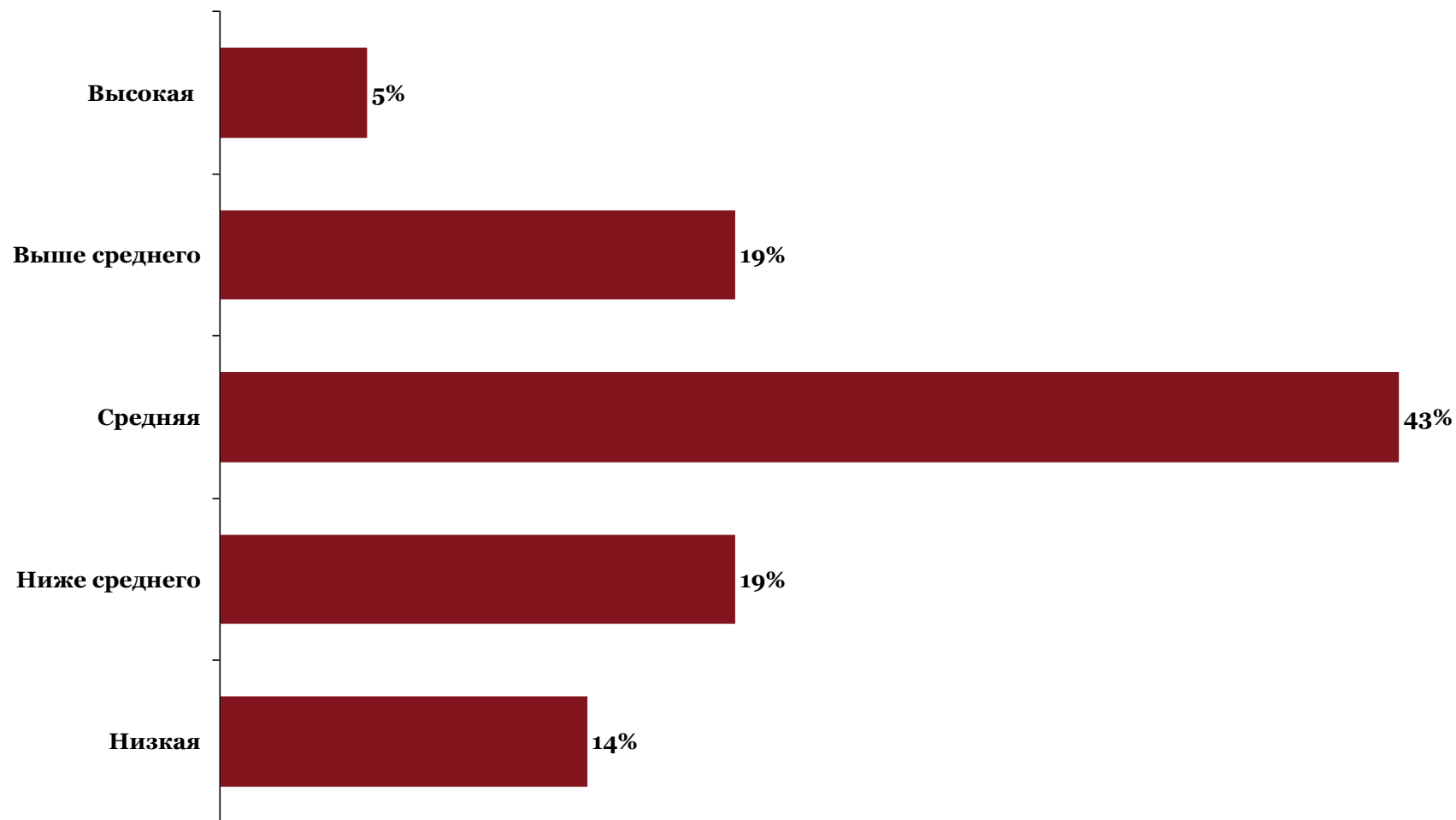
Управление талантами: цифры и тренды

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](http://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.