

Современные тенденции, подходы и инструменты в области Управления талантами

Наталия Тихомирова
Старший менеджер, РwC

Сентябрь
2014



***«Талант есть способность обрести
собственную судьбу.» Манн Т.***



 **ТАЛАНТ-** Выдающиеся врожденные качества, особые природные способности. (Толковый словарь Ожегова)

Парадигма управления талантами



Современный мир
меняется крайне
быстро



Конкуренцию в нём
выигрывают лишь
те, кто скорее
меняется и
подстраивается под
изменения



Чтобы успеть за
изменениями
нужны люди:

- с новыми идеями
- с нестандартными подходами
- разрушители стереотипов

А как же их найти и ими управлять?

Парадигма управления талантами

Три основные движущие силы:

1. Необратимый переход от индустриального века к информационному

Важность материальных активов уменьшается по сравнению с важностью таких нематериальных активов, как собственные сети, бренды, интеллектуальный капитал и таланты.



2. Активизация спроса на управленцев высшего класса

Сегодня компаниям нужны управленцы, которые могут и умеют рисковать, глобально мыслят и разбираются в технологиях; они также могут переосмыслить работу своей компании и вдохновить сотрудников.

3. Растущая склонность людей менять место работы

Компании стали признавать, что им необходимы высококвалифицированные управленцы, а управленцы осознали, в свою очередь, выгоду от смены мест работы.

Традиционная договоренность «гарантия занятости в обмен на верность компании» была нарушена.



Война за таланты создала новую реальность делового мира

Старая реальность

Людам нужны компании

Конкурентное преимущество —
оборудование, капитал и
расположение

Более талантливые работники
имеют некоторое значение

Дефицит рабочих мест

Сотрудники верны компаниям, и
есть гарантия их занятости

Люди принимают предлагаемые им
стандарты и компенсационный
пакет

Новая реальность

Компаниям нужны люди

Конкурентное преимущество —
талантливые люди

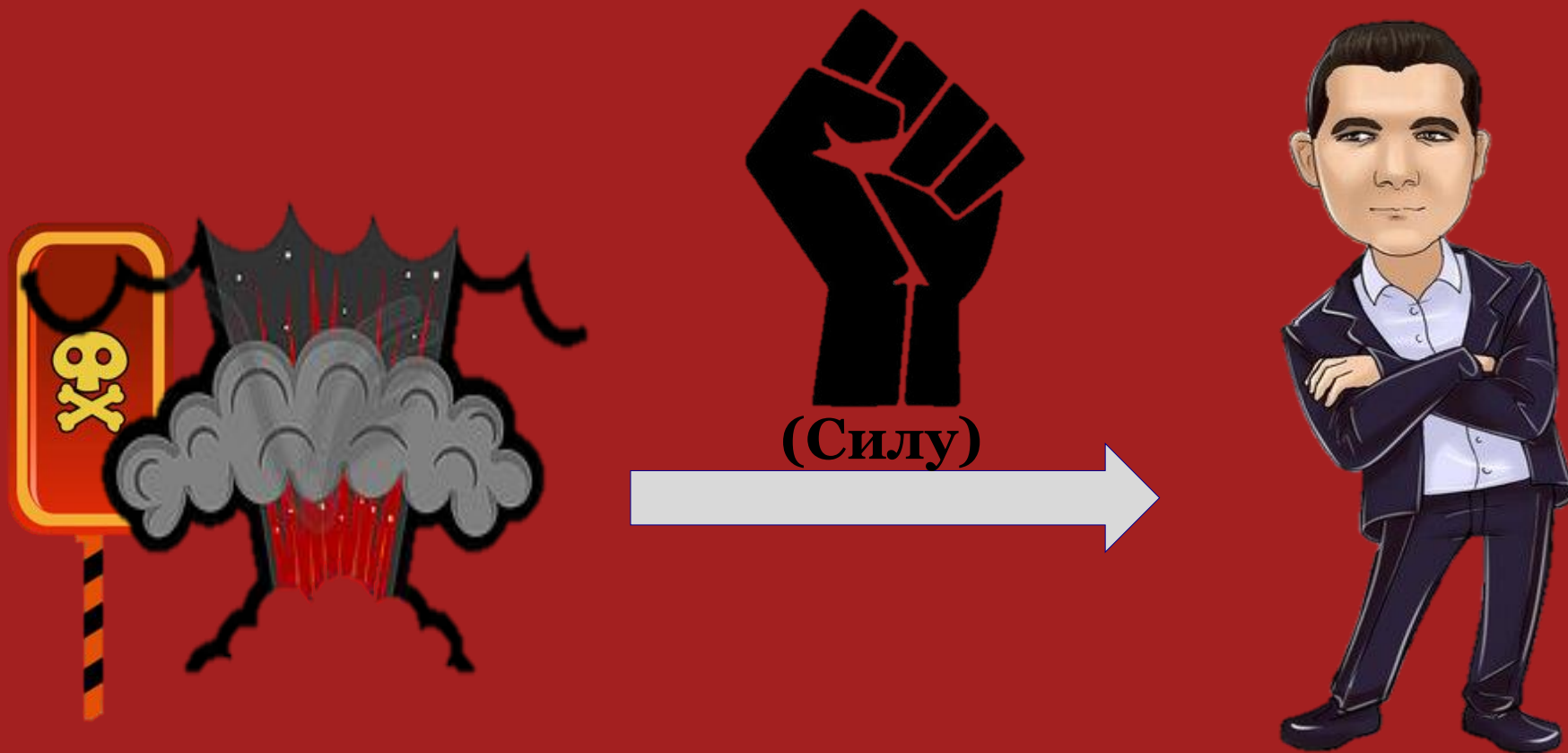
Более талантливые работники
имеют огромное значение

Дефицит талантливых людей

Люди склонны к смене компании, а
их обязательства краткосрочны

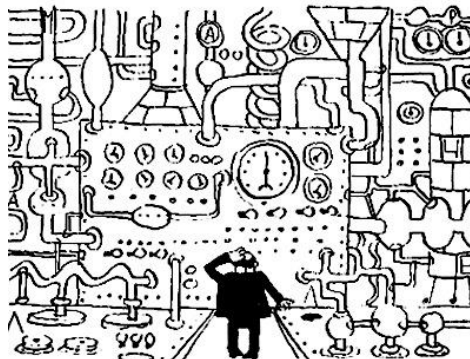
Люди требуют гораздо больше

Что дала война за таланты человеку?



5 обязательных действий для компаний, которые хотят выиграть войну за таланты

1. Принять установку на таланты, скоординировав её с миссией и стратегией компании в целом



2. Сделать своё предложение привлекательным

3. Перестроить стратегию найма

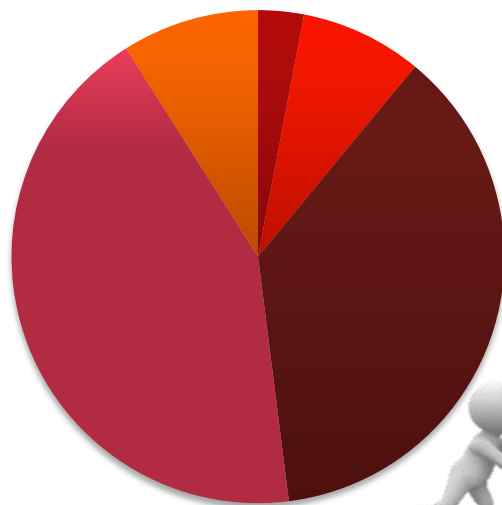
4. Обеспечить процесс непрерывного развития персонала

5. Дифференцировать и вдохновлять своих людей

Осознание проблемы не предполагает поиск решений по её устранению

(Данные, представленные ниже, были найдены в недавно опубликованном докладе «Talent Imperative» от Forbes Insights и BMO Harris, в ходе которого были опрошены 311 руководителей частных компаний в США)

На сколько скоординирован процесс управления талантами со стратегическим планированием в Вашей компании?



- 3% Совершенно не скоординирован
- 8% Не скоординирован
- 37% Не то и не другое
- 43% В некоторой степени скоординирован
- 9% Скоординирован

Взаимосвязь наличия талантов и эффективности организации (данные указывают на процент опрошенных руководителей, согласившихся с каждым утверждением)

Передача таланта конкуренту оказывает влияние на развитие компании в долгосрочной перспективе

55%

Передача таланта конкуренту оказывает влияние на развитие компании в краткосрочной перспективе

58%

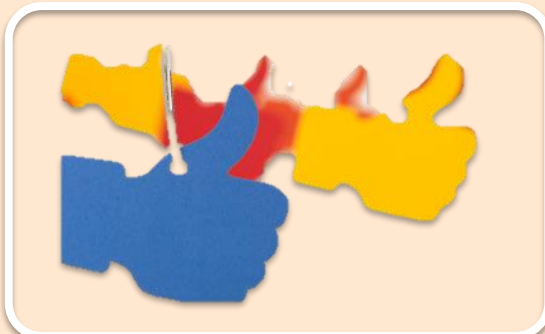
Наличие верного таланта оказывает влияние на рост прибыли

81%

Наличие таланта существенно важно для развития стратегии

83%

6 уроков по управлению талантами из Силиконовой Долины



Урок № 1

Главный принцип деятельности компании-производительность труда свергнут новым-инновацией

- Apple, например, удалось создать удивительный объем продаж по относительно высоким ценам, производя инновационные модели музыкальных гаджетов, смартфонов и планшетов, несмотря на предшествующий успех в компьютерной индустрии.

Урок №2

Эффективный персонал-ключевой фактор успеха организации

- «Повышение эффективности трудовых ресурсов является наиболее важным средством повышения эффективности деятельности организации.»» Harvard Business Review Survey
- Получается, что набор новаторов и развитие их сотрудничества являются жизненно важными для последующих инноваций.

Урок № 3

Инновация ведёт к развитию способности двигаться быстро

- Процесс постоянного роста предполагает крайне быстро перестраивающийся персонал и бизнес-процессы.
- «Двигайся быстро и рушь стереотипы.» Марк Цукерберг
- «Создавай продукты и услуги, которые опережают конкуренцию на 10 минут.» Ларри Пейдж

6 уроков по управлению талантами из Силиконовой Долины



Урок № 4

Инноваторы хотят делать лучшую работу, которая имеет значение и влияет на окружающий мир

- Исследование стратегии управления талантами показало, что двумя основными факторами в этой области являются занятие лучшей работой в жизни и её влияние на окружающий мир.
- Занятие лучшей работой включает наличие совершенной практики и знаний, правильного руководителя, коллег, инструментов и достаточной степени свободы.

Урок №5

Каждодневные рассказы и истории о достижениях компании являются огромным стимулом и продвигают бренд работодателя

- Бесплатная еда, мороженое, транспорт и прочие льготы не инструмент привлечения талантов и новых работников. Это лишь средство для общения, передачи опыта и идей, который ежедневно «творят историю».

Урок № 6

Применение в работе на регулярной основе анализа и прогноза необходимо для управления талантами

- Исследования показали, что таланты больше склонны к продолжительной работе в компаниях, которые принимают решения на основе прогнозной аналитики, которая заранее предупреждает о возможных неблагоприятных последствиях.

Управление талантами в России.

3 трактовки понятия, к которым прибегли российские компании в погоне за новой тенденцией:



1. Управление талантами в узком смысле слова

Данное понятие стало обозначать стремление компании выделять талантливых сотрудников в отдельную группу и по-особому ими управлять.



Создание группы талантов



Красивый разовый проект



А что с ними делать дальше?



Подход в иностранных компаниях:



Создание группы талантов



Регулярная работа с ними



Пересмотр эффективности и потенциала сотрудников



Постоянные изменения направлений управления талантами в соответствии с переменами в мире и стратегией компании

Управление талантами в России.

2. Управление талантами в широком смысле слова

Данное понятие стало пониматься широко: как управление совокупностью HR-процессов, позволяющих насытить компанию эффективными сотрудниками и поддерживать ее в таком состоянии. Именно так сегодня многие российские HR-руководители и понимают управление талантами.



Взяв за пример концепцию управления талантами в General Electric, российские hr-менеджеры стали делить сотрудников на категории:

А- ТАЛАНТЫ

В- сотрудники со средней эффективностью

С- сотрудники с низкой эффективностью

Управление талантами в России.

3. Управление талантами в буквальном понимании

Она подразумевает под «талантом» одаренность или даже гениальность. Таланты — это нестандартно мыслящие, творческие люди. Такими людьми невозможно управлять в традиционном смысле слова, можно лишь создать условия для раскрытия их потенциала. Чаще всего такую трактовку термина используют HR-директора в компаниях с большим количеством творческих профессий и инновационных компаниях.

«Обычные
сотрудники»

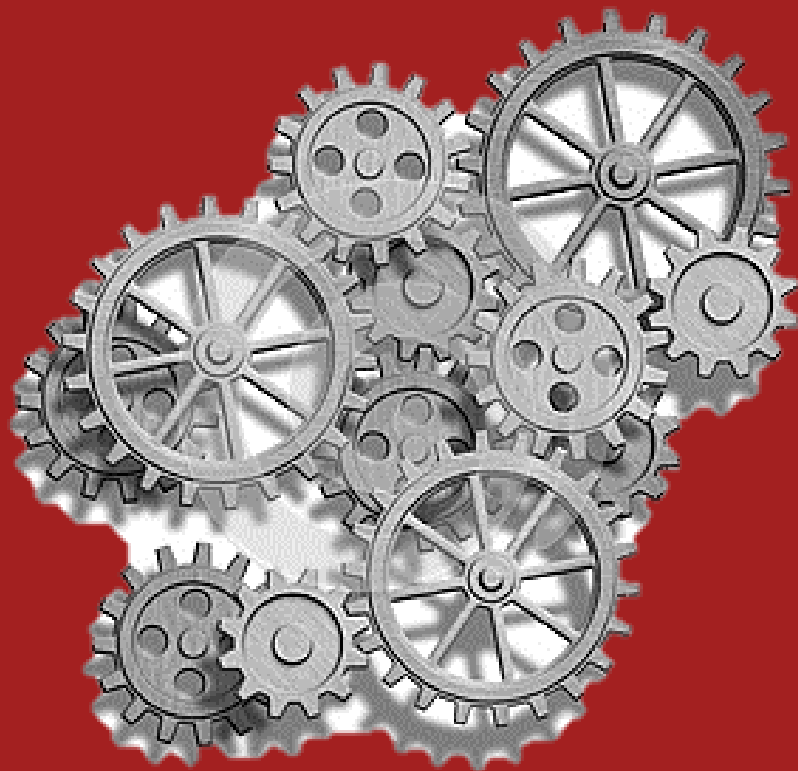


ТАЛАНТЫ

(с ними нужно работать
исключительно по-
особенному)



Как и с помощью чего управлять талантами?



Тенденции при поиске кандидатов для замещения ключевых позиций

Источники замещения ключевых позиций в среднем по российским и международным компаниям

Кадровый резерв/ Ключевые таланты

39%

11% компаний-респондентов осуществляют замещение ключевых позиций за счет КР/КТ

Другие сотрудники компании

18%

Вакантные ключевые позиции закрываются собственными кадрами

70% компаний-респондентов замещают ключевые позиции за счет других источников, включая внешний рынок труда

Внешний рынок труда

43%

- Формальный подход к работе
- Слабые программы развития ключевых сотрудников
- Неправильно сформированный кадровый резерв

PwC



Трата больших средств на развитие собственных сотрудников

Повышение уровня мотивации и эффективности деятельности как сотрудников, так и организации!

Внедрение программ по формированию кадрового резерва

Снижение затрат

Продвижение собственных сотрудников

Набор инструментов для управления

талантами (данные, представленные ниже были найдены в PWC Экспресс-исследовании 2013)

Наиболее часто используемые инструменты для развития сотрудников, включенных в КР и/или КТ (процент компаний-респондентов, отметивших частоту использования инструмента как «часто» и «очень часто»)



Наименее используемые инструменты

Командирование за рубеж для получения опыта и знаний (4%)

MBA/ Executive MBA (4%)

Командирование за рубеж для получения опыта и знаний (11%)

MBA/ Executive MBA (2%)

Внедрение ценностного предложения

Ценностное предложение призвано подчеркнуть преимущества компании как работодателя так, чтобы на рациональном и эмоциональном уровне они «совпали» с ценностями и ожиданиями кандидатов и сотрудников.

Тенденции в области управления персоналом¹ (процент компаний-респондентов, отметивших данные тенденции)

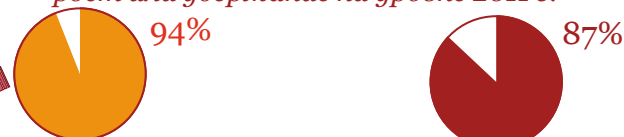
Компании-респонденты, в
которых **разработано**
Ценностное предложение²

Компании-респонденты, в
которых **не разработано**
Ценностное предложение

Коэффициент увольнений по инициативе сотрудников:
снижение или удержание на уровне 2011 г.



Индекс вовлеченности:
рост или удержание на уровне 2011 г.



Затраты на подбор персонала:
снижение показателя в сравнении с 2011 г.



Рейтинг в номинации Лучший работодатель:
рост показателя в сравнении с 2011 г.



ВЫВОД:

Процент компаний,
отметивших
позитивную динамику
основных показателей,
выше среди компаний,
разработавших
Ценностное
предложение.

Управление талантами, которые являются представителями разных поколений

Бэби-бумеры



Финансовые стимулы

Корпоративная культура

Социальное обеспечение

Признание

Стабильность

Основные приоритеты:

- Устойчивая работа и социальная безопасность
- Конкурентная заработная плата; социальный пакет; элементы, повышающие статус
- Признание профессионализма и заслуг
- Привязанность к работе, готовность передавать опыт молодому поколению
- Долгосрочные цели
- Гибкий график
- Соблюдение правил
- Формальный стиль в поведении и общении



Подходы:

Обеспечить необходимыми условиями и привилегиями, а также осведомить об имеющихся нормах и правилах.

Дать возможность общения с молодым поколением и передачи им своего опыта.

Мотивировать, ориентируясь на их долгосрочные цели.

Управление талантами, которые являются представителями разных поколений

Поколение X



Подходы:

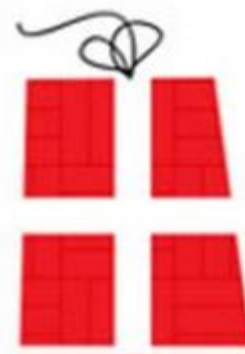
Обеспечить необходимыми условиями и привилегиями

Дать возможность карьерного роста и работать сколько требуется, так как они «работают, чтобы жить».

Поощрять желания к некоторой мере неформальности, но в том случае, когда это уместно.

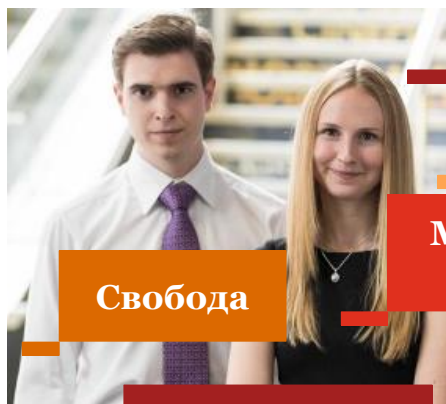
Основные приоритеты:

- Конкурентный компенсационный пакет
- Возможности для карьерного роста
- Средне- и долгосрочные цели
- Постоянный процесс обучения
- Информационная осведомлённость
- Готовность работать сверхурочно
- Неформальный стиль общения и “casual Fridays”



Управление талантами, которые являются представителями разных поколений

Поколение Y



Финансовые стимулы

Карьерный рост

Международная мобильность

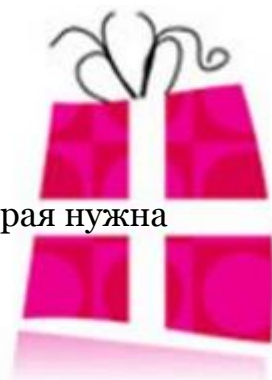
Свобода

Гибкий график

Интересная работа

Основные приоритеты:

- Конкурентный компенсационный пакет
- Ориентир на стремительный карьерный рост и получение быстрых результатов
- Высокое стремление к самореализации и свободе
- Интересная и значимая работа, которая нравится
- Неформальный стиль общения
- Гибкий график
- Баланс: Работа/Жизнь
- Возможности для обучения и развития
- Желание получить квалификацию, которая нужна прямо здесь и сейчас



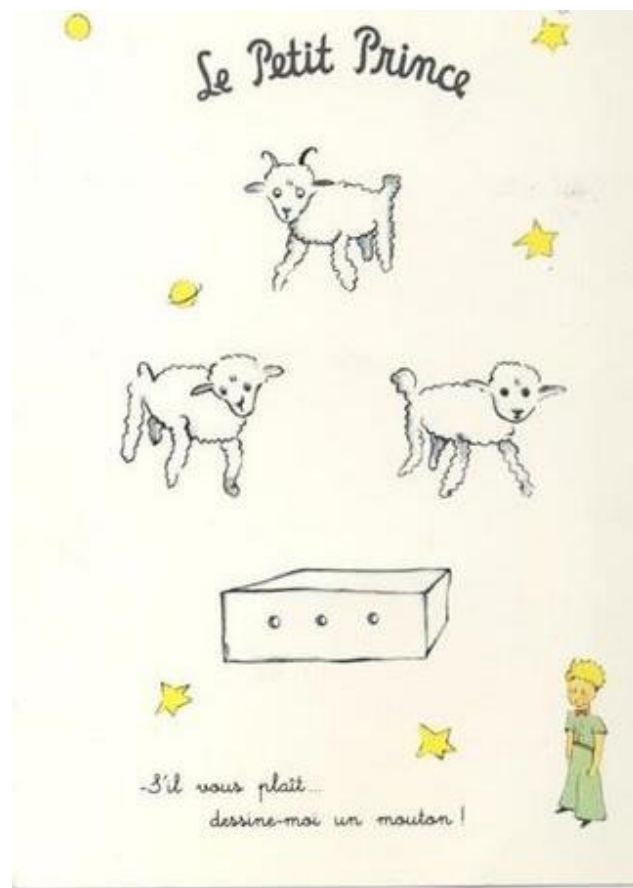
Подходы:

Обеспечить необходимыми условиями и привилегиями

Дать возможность карьерного роста и работать сколько и когда требуется.

Обучать и обновлять знания по необходимым темам.

Благодарю за проявленный интерес!



«Конечно, призвание помогает освободить в себе человека - но надо ещё, чтобы человек мог дать волю своему призванию.»
(Антуан де Сент-Экзюпери)