



SAP SuccessFactors 

# Тренды в управлении талантами И их отражение в HR-практиках компаний

Александр Маслюк, SAP

PUBLIC

THE BEST RUN



# «Мы ждем перемен!»

## Основные тренды в сфере управления талантами



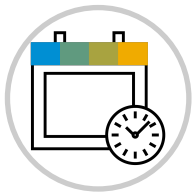
### Пять поколений на работе

- Глобальная рабочая сила более чем когда-либо состоит из людей разного возраста, пола, национальности, культуры, языка и взглядов
- Технологически продвинутые и всегда на связи (но не все)



### Ожидания пользователей

- Главный лозунг – упрощение и стандартизация процессов
- Пользовательский опыт нового поколения и индивидуализация
- Гибкость в использовании разных интерфейсов



### Рабочая сила – точно в срок

- Использование временного персонала, чтобы обеспечить гибкость и сократить затраты
- Планирование персонала в соответствии со стратегией компании
- Полная прозрачность всех данных о сотрудниках в масштабе компании



### Управление талантами

- Необходимость развивать лидерские навыки
- Нехватка критически важных новых навыков
- Вовлеченность и культура постоянного обучения – ключ к победе

# «Любви все возрасты покорны»

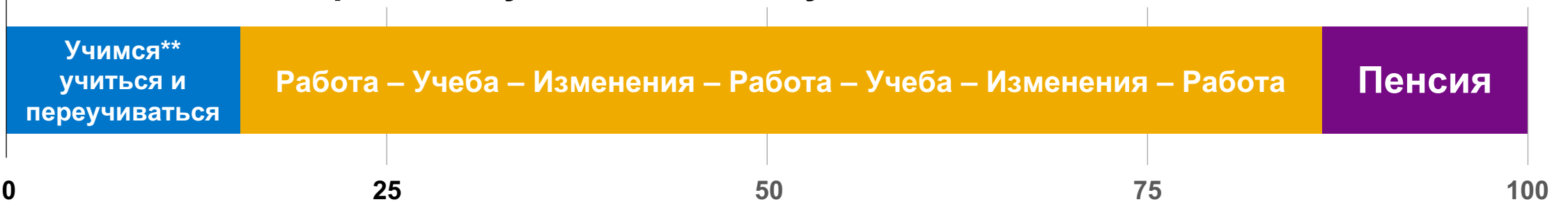
Принципиальные изменения в работе систем обучения и развития

## Старый подход к работе и учебе – Три стадии жизни



\* Аттестат, Бакалавриат, Магистратура, лекционные курсы и повторение, так как количество информации было конечно

## Новый подход к работе и учебе – Многоступенчатая жизнь

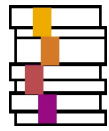


\*\* Критическое мышление, Решение проблем, Дизайн-мышление, Креативность и инновации, Эмпатия, Эмоциональный интеллект, Кросс-культурная осведомленность, Убеждение, Активное слушание, Динамическое обучение, Принятие изменений, в форме моделирования ситуаций, практики и сотрудничества, так как количество информации бесконечно

# «Хороший человек – это теперь профессия»

Какие навыки необходимы для работы в будущем

Обучение всю жизнь



**Базовая грамотность**

Умение применять базовые навыки к решению ежедневных задач

1. Чтение и письмо
2. Счет
3. Естественные науки
4. ИТ и коммуникации
5. Финансы
6. Культура и общество



**Компетенции**

Подход к решению сложных задач

7. Критическое мышление/Решение проблем
8. Креативность
9. Коммуникация
10. Сотрудничество



**Черты характера**

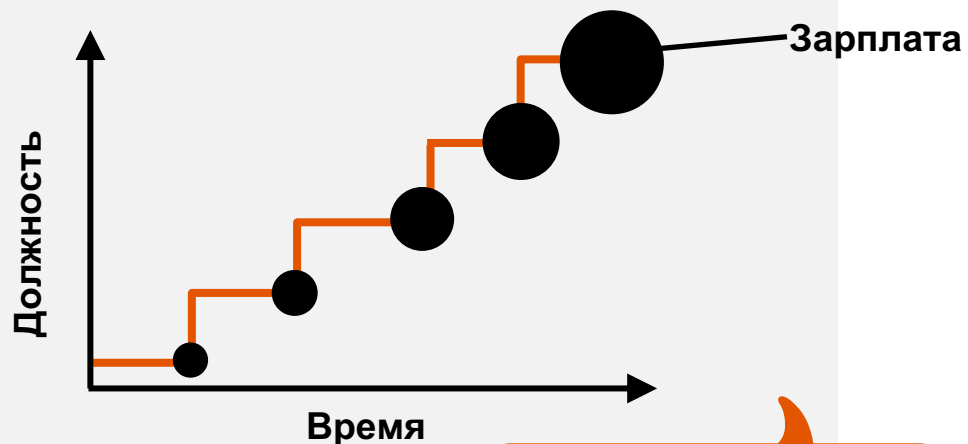
Умение работать с меняющейся средой

11. Любопытство
12. Инициатива
13. Настойчивость/Упорство
14. Адаптивность
15. Лидерство
16. Социально-культурная осведомленность

# «Не лестница, а приключение»

Как меняется образ карьеры

Традиционное представление об успешной карьере

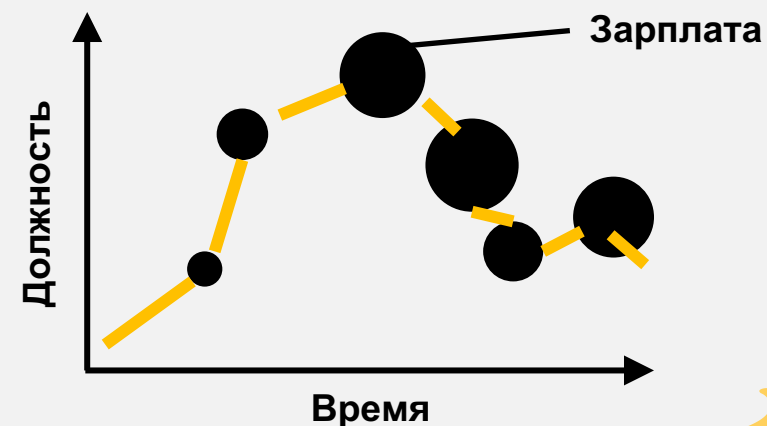


**Старое мышление:**

- “Управление талантами”
- “Управление карьерой”

Со временем я буду переходить на все более значимые должности, получать более высокую зарплату

Опыт сотрудника на цифровом рынке труда



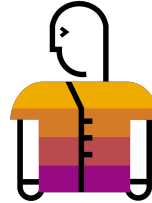
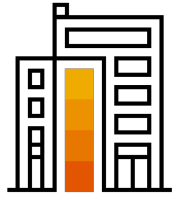
**Новое мышление:**

- “Управление опытом”
- “Фасилитация деятельности”

Я буду заниматься разными видами деятельности, иногда зарабатывая больше, иногда – меньше, но всегда оставаясь востребованным и принося польу

# «Некоторые женятся, а некоторые – так»

Как меняются отношения между работником и работодателем



## Основной работодатель

Большая часть времени, здесь строят карьеру

## Штатные сотрудники

Наиболее ценный актив, который нужно сохранить

## Найм

Подбор, адаптация, оклад, бонус, льготы, обучение, карьера, управление эффективностью

## Фриланс

Существенная часть времени, сюда вкладывают усилия, это можно превратить в основную работу

## Пул фрилансеров

Регулярно привлекаемые специалисты, с которыми налажена работа, но они работают на кого-то еще

## Рамочный контракт / ГПХ

Сдельная оплата, частичное обучение, потенциальный перевод в штат, управление эффективностью

## Оплачиваемое хобби

Время от времени, здесь просто иногда зарабатывают деньги

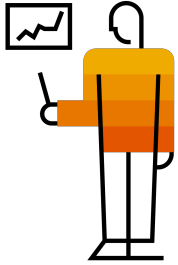
## Gig-работники

Регулярно привлекаемые специалисты, с которыми налажена работа, но они работают на кого-то еще

## UBER 😊

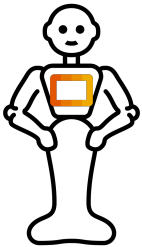
Только оплата услуг и минимальное обязательное обучение, управление эффективностью

# Организации в эпоху роботов...



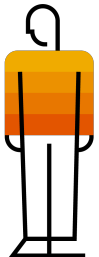
**Задачи, которые робот делать пока принципиально не может**  
Проектирование сложных систем и моделей, взаимодействие в сложных ситуациях, решение сложных задач, создание роботов, принятие решений, мотивация, вдохновение

Контроль



**Задачи, которые робот делает лучше человека**  
Повторяющиеся рутинные задачи, администрирование, регулярная аналитика, контроль деятельности человека

Контроль



**Задачи, которые (пока) с помощью людей делать дешевле и/или проще**  
Курьеры, сантехники, дворники, таксисты, ad hoc рутинные задачи

Обратная связь

# ...и роль HR в них

## Управление ключевым персоналом

- Индивидуализация
- Управление развитием
- Управление счастьем и вдохновением
- Максимизация прибыли

## Управление роботами

- Редизайн процессов и вытеснение людей
- Обучение моделей или создание алгоритмов
- Аналитика и прогнозирование

## Управление массовым персоналом

- Стандартизация
- Управление развитием
- Управление здоровьем и дисциплиной
- Сокращение затрат

Профессиональные лифты

# «Каждый человек - особенный»

Как меняются системы управления талантами и карьерой

	70 лет назад	30 лет назад	Наши дни
<b>Основной принцип</b>	«Моя бабушка всю жизнь работала бухгалтером»	«Если хорошо работать, можно стать большим боссом»	«Не обязательно быть менеджером, чтобы быть успешным»
<b>Основной документ</b>	Штатное расписание и оргструктура	Оргструктура, система грейдов, карьерные треки	Архитектура должностей, карьерная карта
<b>Что важно для карьеры</b>	Выслуга лет	Эффективность на должности	Способность к развитию и поведение
<b>На чем основана система</b>	Профессия, иерархия, демографические данные	Функция, грейд, демографические данные	Профиль поведения, набор знаний и навыков, уровень, лидерство, демография
<b>Степень индивидуализации*</b>	Низкая	Средняя	Высокая



# Спасибо!

**Александр Маслюк**

Эксперт по HR-трансформации

SAP

[Alexander.Maslyuk@sap.com](mailto:Alexander.Maslyuk@sap.com)