



SAP SuccessFactors 

Управление талантами в эпоху перемен: Чему учиться и куда расти

Александр Маслюк,
Эксперт по HR-трансформации, SAP

Глобальные тренды и их влияние на эволюцию управления персоналом



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



Ожидания пользователей

- Главный лозунг – упрощение и стандартизация процессов
- Пользовательский опыт нового поколения
- 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

Соотношение между работой и учебой должно измениться

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

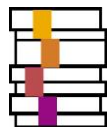


** Критическое мышление, Решение проблем, Дизайн-мышление, Креативность и инновации, Эмпатия, Эмоциональный интеллект, Кросс-культурная осведомленность, Убеждение, Активное слушание, Динамическое обучение, Принятие изменений, в форме моделирования ситуаций, практики и сотрудничества, так как количество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

Навыки 21 века

Что необходимо 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



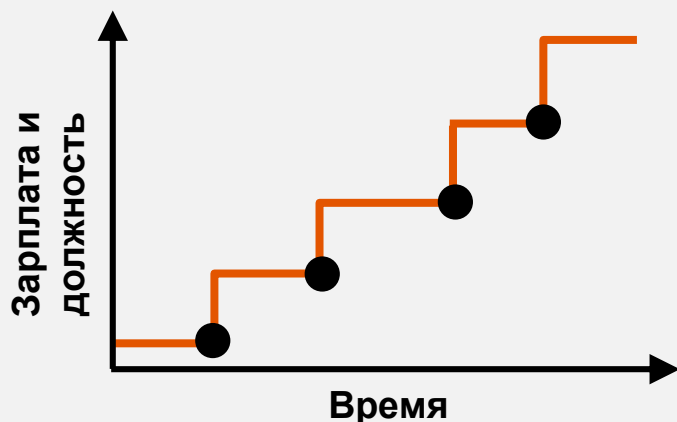
Черты характера

Умение работать с меняющейся средой

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

Как меняется понимание карьеры, должности и работы

Традиционное представление об успешной карьере

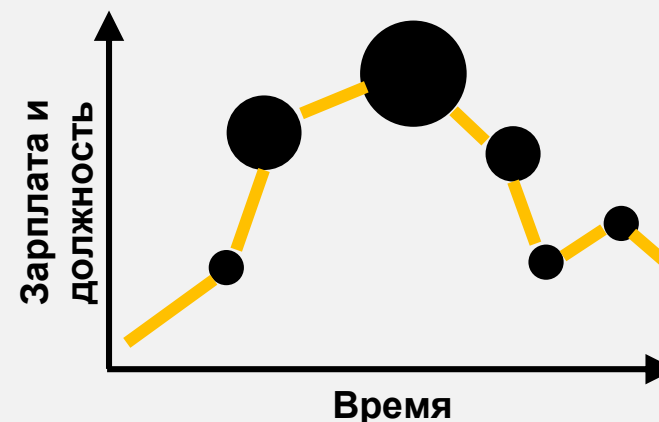


Старое мышление:

- “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 релевантным ситуации

“Мы не знаем, каким будет мир через 10 лет. Поэтому лучше постараться сделать карьерные переходы как можно более эффективными и безболезненными, а не переживать за то, где конечная точка путешествия.” - Майкл Спенс, Нобелевский лауреат по экономике.

Как управлять человеческим капиталом в организации, если:

- Человеческие ресурсы нужно планировать на долгосрочную перспективу

НО

- Не всегда понятно, какие новые знания и навыки будут нужны компании через год

- Люди жалуются на отсутствие четких карьерных перспектив и планов развития

НО

- Фиксированные карьерные треки и требования к должностям меняются «на ходу»

- Нам нужно привлекать лучшие ресурсы на всех рынках

НО

- Вознаграждение и ожидания специалистов на разных рынках отличаются

- Люди привыкли к новому качеству индивидуального сервиса

НО

- Наши системы и процессы настроены на стандартные сервисы для всех

- Успех зависит от сотрудничества

НО

- У всех свои интересы и KPI

Эволюция управления талантами

	1D	2D	3D
Основной принцип	«Моя бабушка всю жизнь работала бухгалтером»	«Если хорошо работать, можно стать большим боссом»	«Не обязательно быть менеджером, чтобы быть успешным»
Основной документ	Штатное расписание	Система грейдов, фиксированные карьерные треки	Гибкая карьерная карта, индивидуальные треки
Что важно для карьеры	Выслуга лет	Эффективность на должности	Способность к развитию и поведению
На чем основана система	Профессия	Функция + грейд	Знания + поведение + уровень

Эволюция управления талантами в документах: штатное расписание

Унифицированная форма № Т-3
Утверждена постановлением Госкомстата РФ
от 5 января 2004 г. № 1

ООО "СТОЛИЦА"

Форма по ОКУД

Код
0301017
12345678

по ОКПО

наименование организации

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

Номер документа	Дата составления
1	08.12.2015

УТВЕРЖДЕНО

Приказом организации от " 07 " 12 2015 г. № 123

на период на год с " 1 " Января 2016 г. Штат в количестве _____ единиц

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб	Надбавки, руб			Всего, руб (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8)	Примечание
наименование	код								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АУП	03	ГЕН.ДИРЕКТОР	1	30000	2000	-	-	32000	
АУП	03	ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР	1	25000	1000	-	-	26000	
АУП	03	ИНСПЕКТОР	1	20000	-	-	-	20000	
ЭВАКУАТОР	04	ВОДИТЕЛЬ	5	15000	5000	-	-	100000	
ЭВАКУАТОР	04	МЕХАНИК	1	20000	-	-	-	20000	
Итого			9	110000	8000	-	-	119000	

Руководитель кадровой службы НАЧАЛЬНИ ОК СВИРИЛОВА Н.К.
должность личная подпись расшифровка подписи

Главный бухгалтер _____ ОСИПЕНКО М.В. _____
личная подпись расшифровка подписи

Эволюция управления талантами в документах: относительная органиграмма

Грейды	Финансы и бухгалтерия	Управление персоналом	Маркетинг	Производство	Продажи
21				Директор завода (крупного)	
20				Директор завода (небольшого)	
19	Главный бухгалтер	Менеджер по трудовым отношениям			Региональный менеджер по продажам
18		Менеджер по управлению персоналом		Директор по эксплуатации	Менеджер по работе с ключевыми клиентами
17	Менеджер бухгалтерии		Бренд-менеджер / менеджер по продукту		Районный менеджер по продажам
16		Специалист по комп. и льготам			
15	Старший бухгалтер		Специалист-аналитик по исследованию рынка	Супервайзер отдела эксплуатации	Торговый представитель III
14		Аналитик по комп. и льготам			
13	Бухгалтер	Ассистент отдела управления персоналом			Торговый представитель I
12	Служащий бухгалтерии				

Эволюция управления талантами в документах: карьерная карта

		Поведение					
		Разработка	Защита	Поддержка	Партнерство	Производство	Продажи
Знания	Технологии						
	Деньги						
	Продукт						
	Люди						
	Коммуникации						

Спасибо!

Контакты:

Александр Маслюк

Эксперт по HR-трансформации

Москва

+7 929 520 18 10

Alexander.Maslyuk@sap.com