

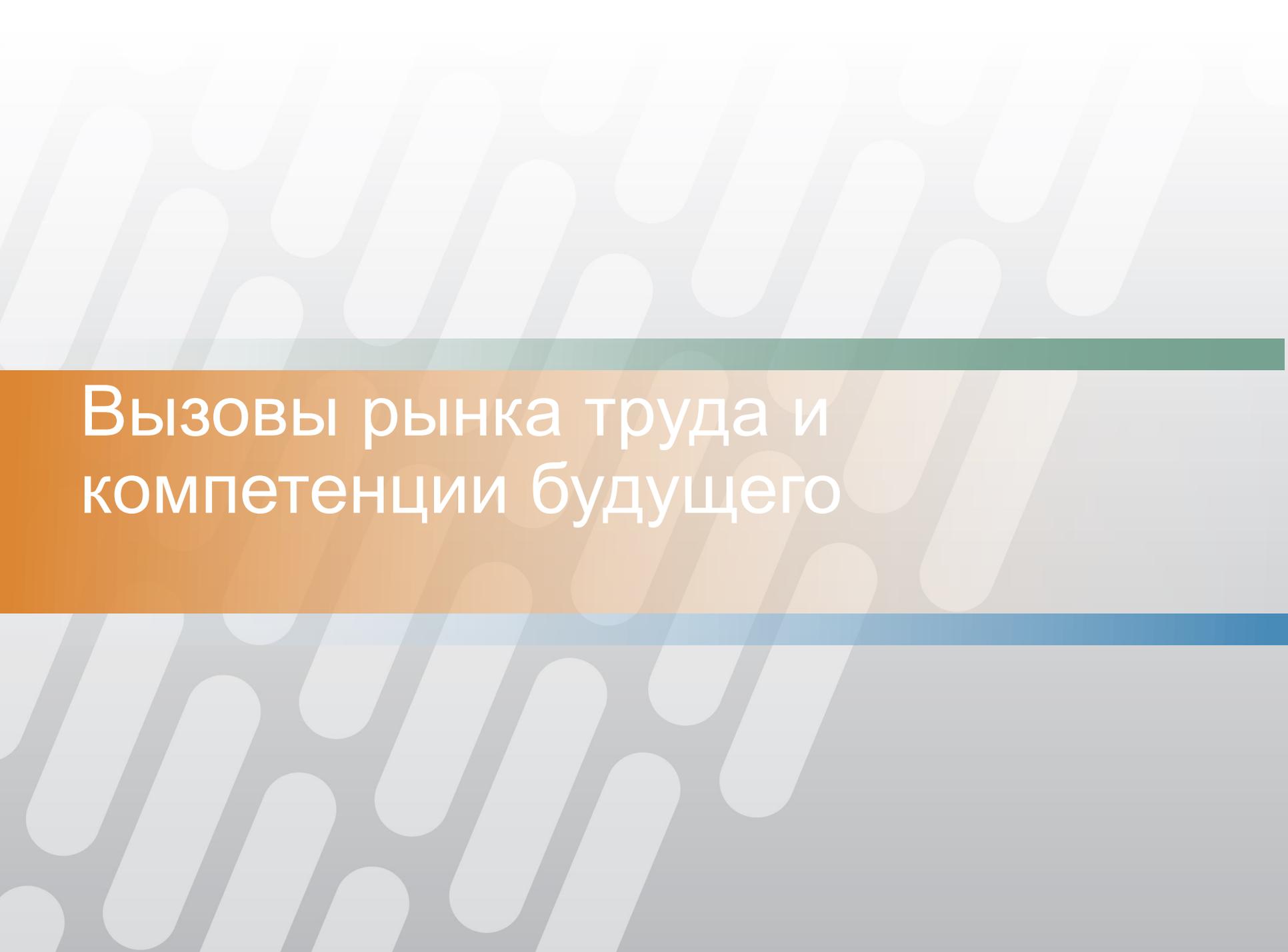
# Требования к управленческим компетенциям в контексте карьерного менеджмента

Анна Бурова, Евгений Башкин, Михаил Тузов

АЕВ 18 июня 2017. Мастерская HR 2.00:  
Трансформация рынка труда. Новые задачи  
управленцев и гибкие формы занятости



ManpowerGroup™



# Вызовы рынка труда и компетенции будущего

# Ключевые изменения на рынке труда 2014-2017

**4-я промышленная революция как ключевой фактор, влияющий на рынок труда и мир профессий**

**Компании активно сокращают и перераспределяют персонал**

**Компании ищут новые подходы к управлению персоналом**

**Компании формируют кадровый резерв за рамками компании<sup>1</sup>**

**Сотрудники меняют взгляды на карьеру**

# Будущее уже настало

Автоматизация  
заменит



действий в  
рамках  
работы



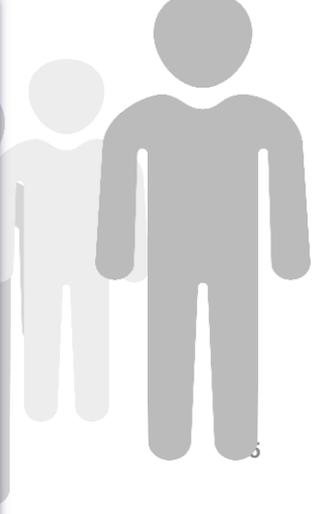
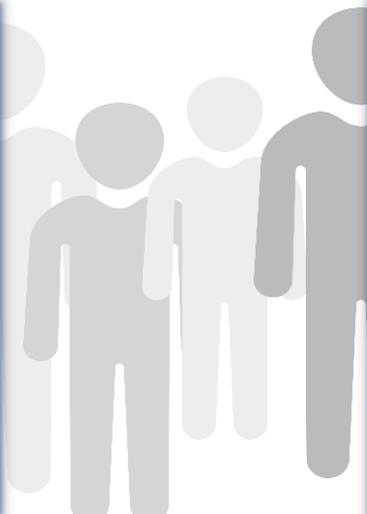
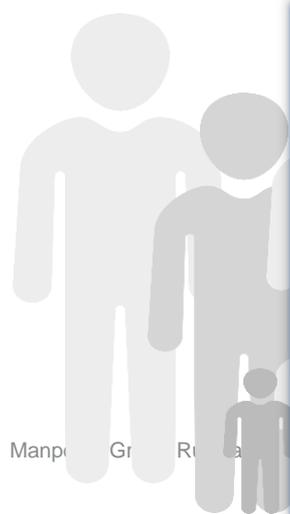
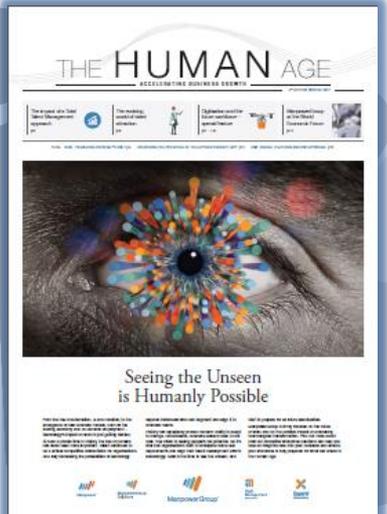
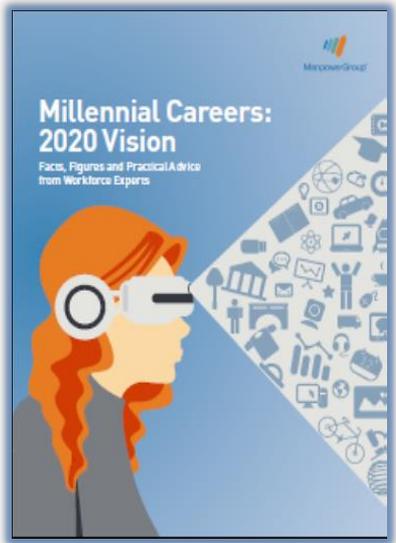
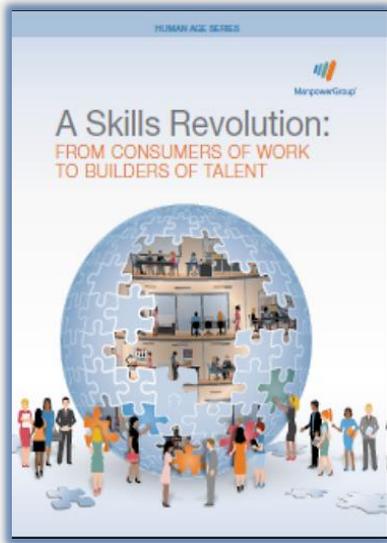
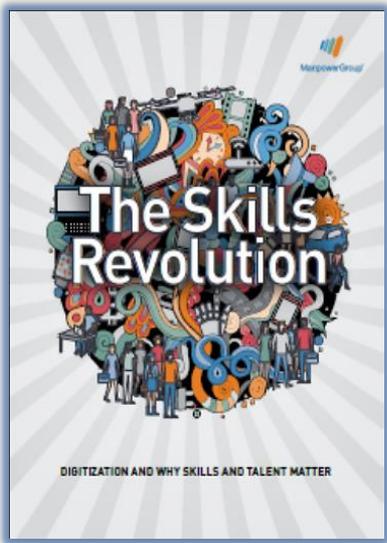
профессий



**65 % профессий**, которые  
будут занимать представители  
поколения Z, еще не существуют.

# Исследования в области карьеры

Источник: ManpowerGroup Russia & CIS



## Что нас ждет?



Появление революционных навыков



Технологические достижения – это позитивное развитие



За диджитализацией появятся новые возможности



Изменения будут поступательны

## Что придется делать?



Осознание последствий диджитализации мира труда



Выстраивание взаимодействия между рабочей силой и бизнес-стратегией



Повышение полезности и гибкости людей путем инвестирования в навыки сотрудников



Смещение фокуса с гарантии работы на гарантию занятости и карьеры

# 7 стратегий управления талантами от ManpowerGroup Russia & CIS

1 Ставить цели на 5-10 лет, учитывая тренды на рынке труда

2 Оценивать готовность достигать цели на данный момент

3 Планировать регулярное обучение

4 Быть готовым кардинально сменить род деятельности

5 Капитализировать прошлый опыт в конкретной отрасли и функции

6 Развивать креативность и гибкость ума

7 Уметь строить отношения в условиях постоянных изменений

## Над чем работают HR в России.

Сократить ФОТ, не сокращая сотрудников

Объединить подразделения, расширить функционал

Оценить и обучить с минимальным HR бюджетом

Сформировать кадровый резерв

Сократить массово – несколько тысяч сотрудников

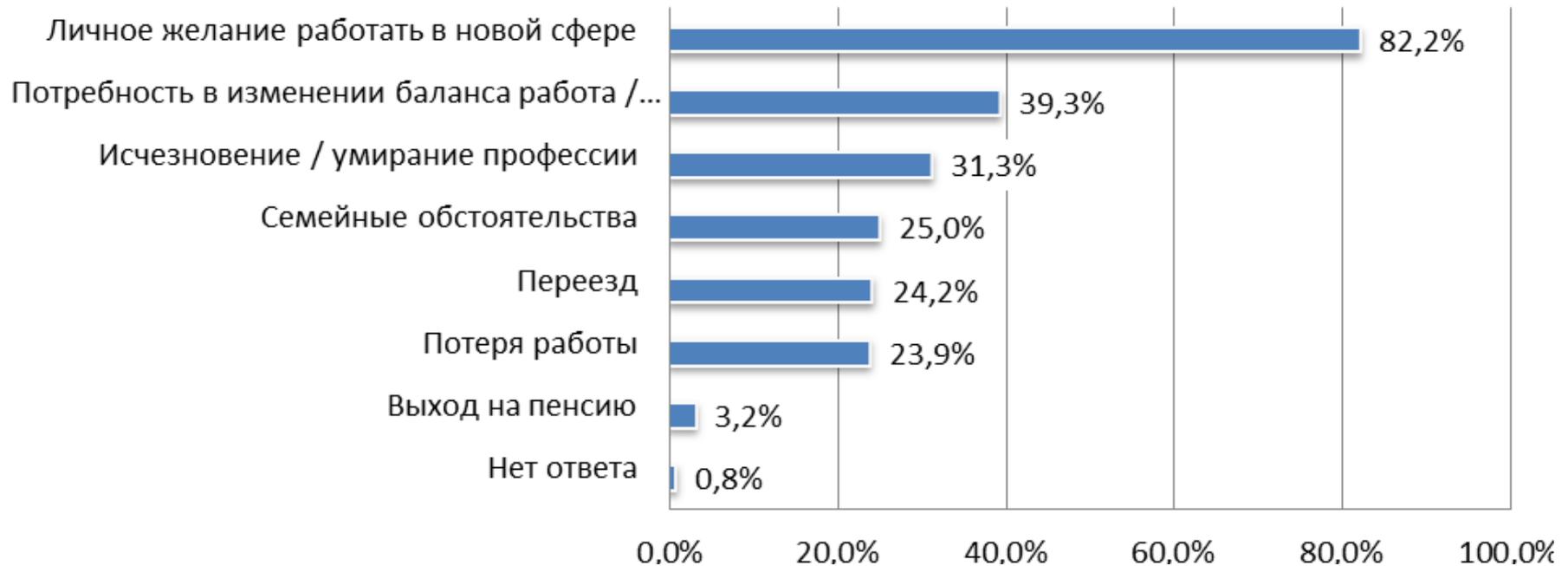
Удержать не увеличивая затраты

Переобучить под модель организации будущего

Сформировать talent pipeline

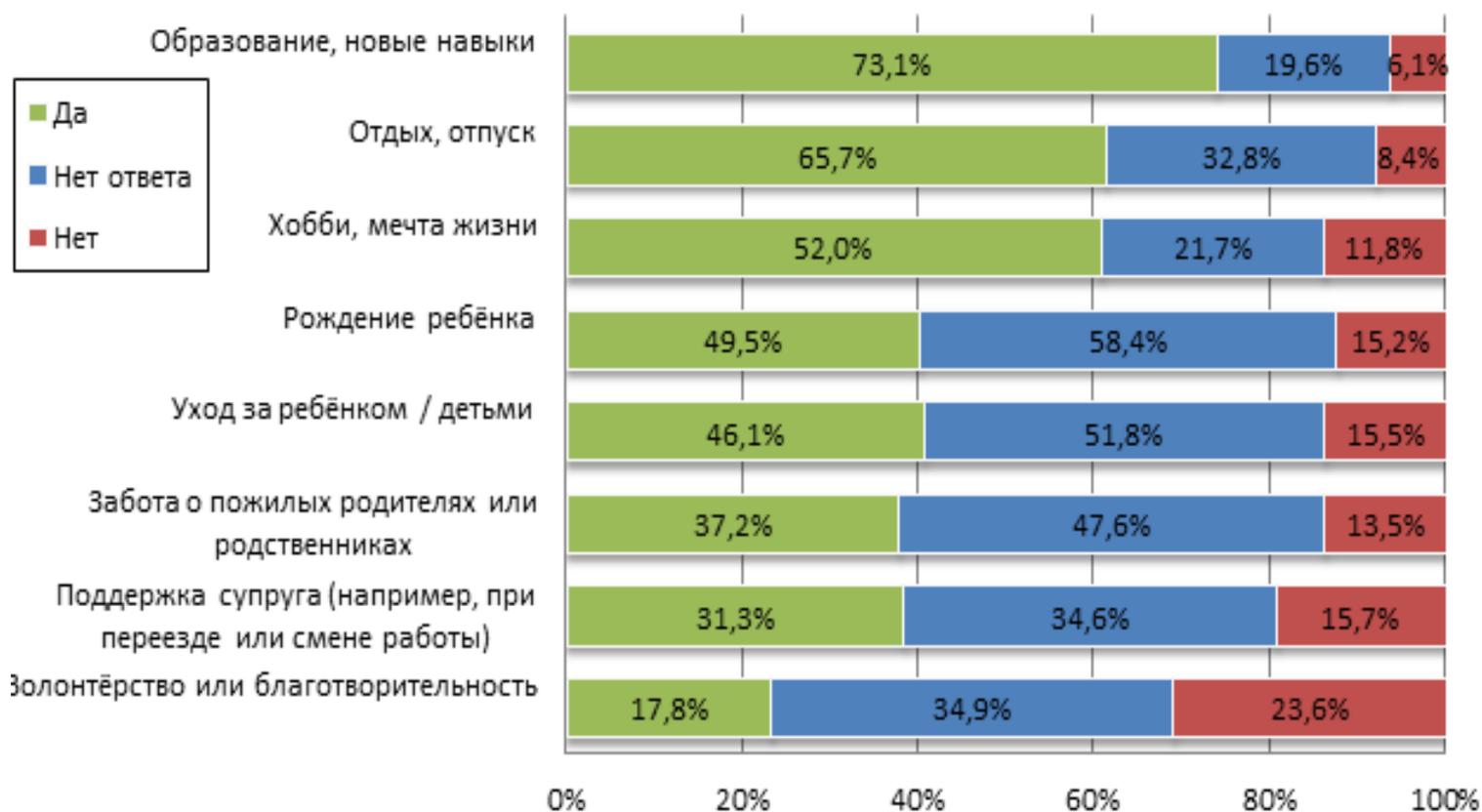
Над чем работают сотрудники.

Факторы, которые могут побудить Вас сменить область профессиональной деятельности в ближайшие 5 лет

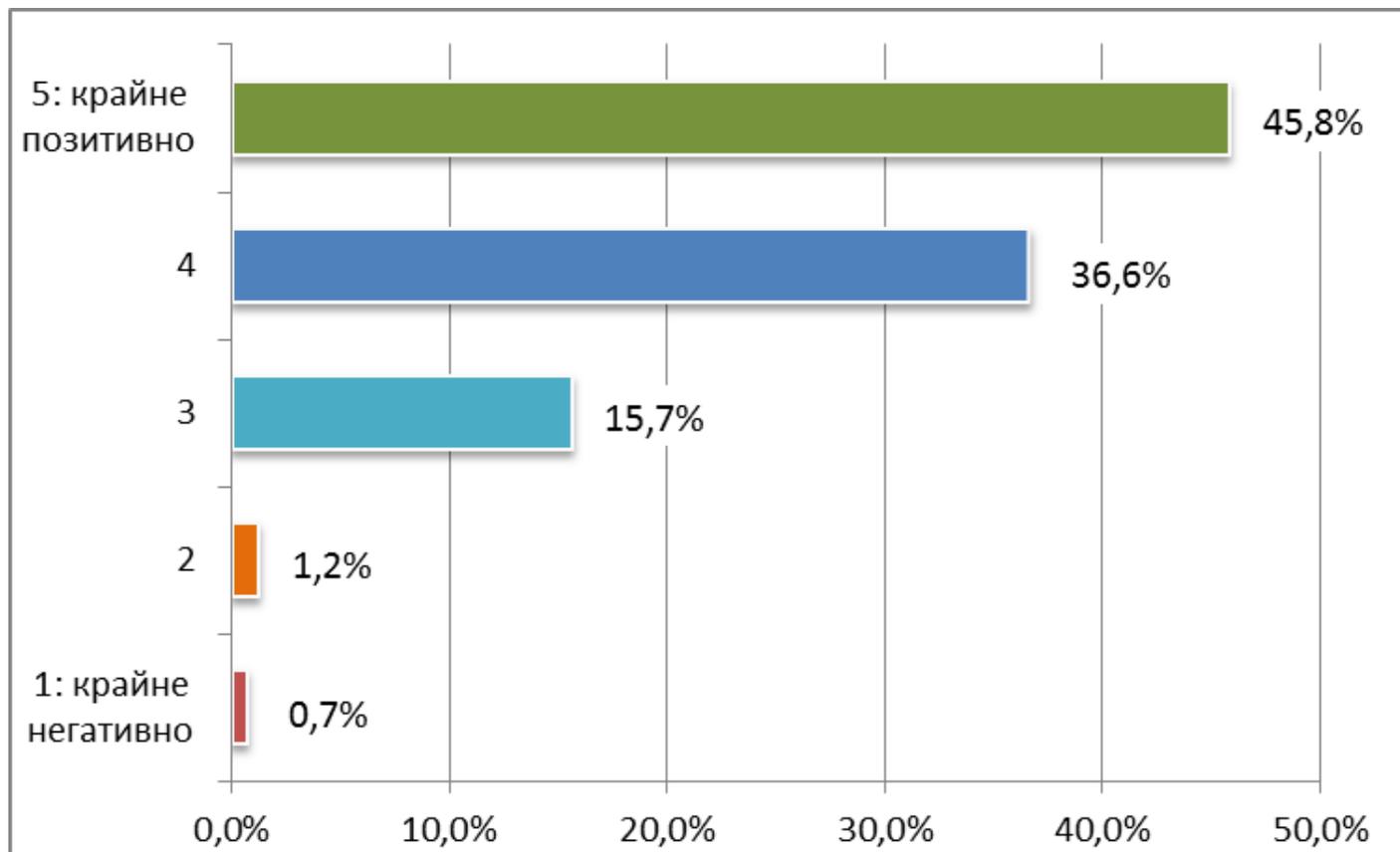


Ready for Change 2020

## Как сотрудники хотели бы использовать перерыв в карьере, если представится возможность

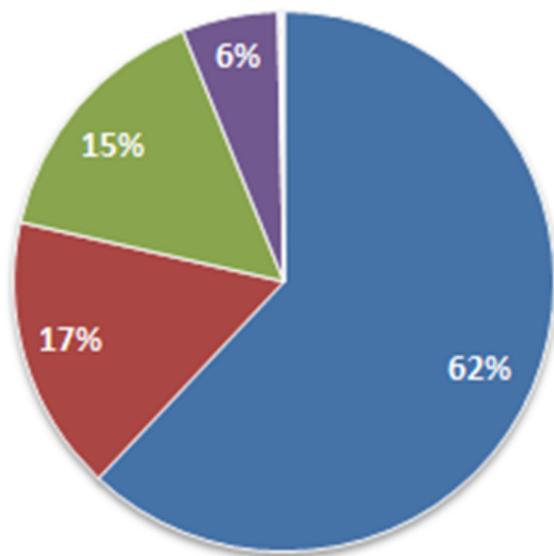


## Как сотрудники воспринимают изменения в будущей карьере



Ready for Change 2020

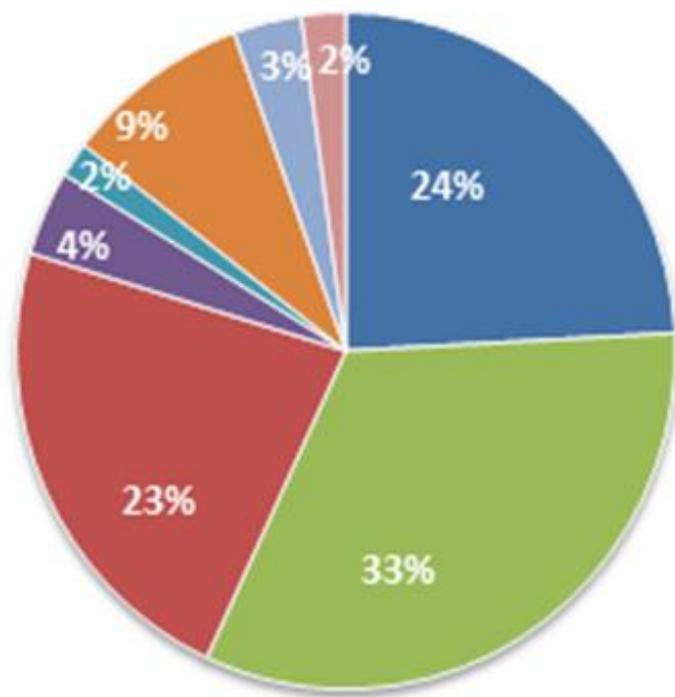
## Готовы ли Вы сменить область профессиональной деятельности, если представится такая возможность



- В принципе готов рассмотреть варианты.
- Да, готов. Ищу работу в иной области в настоящее время.
- Готов, в случае крайней необходимости.
- Не готов.
- Если это только какой-то семейный бизнес
- готова кардинально поменять проф область, но на данный момент ищу работу по своей профессии

Ready for Change 2020

## Как сотрудники планируют развитие своей карьерой. Горизонт 5 лет освоен



- Я предпринимаю действия по поиску работы, но не думаю о перспективе далее 1 года.
- Я активно управляю карьерой. Строю планы на 1-3 года.
- Я активно управляю карьерой. Строю планы на 3-5 лет.
- Я активно управляю карьерой. Строю планы на 5-10 лет.
- Я активно управляю карьерой. Строю планы на 10 лет вперёд и более
- Я доволен существующим положением, не ищу работу. ГОТОВ рассмотреть предложения.
- Я доволен существующим положением, не ищу работу. НЕ ГОТОВ рассматривать предложения.
- Другое

# The Skills revolution. Две стратегии HR

## LEARNABILITY ОБУЧАЕМОСТЬ



-желание и способность обучаться новым навыкам, чтобы быть востребованным в долгосрочной перспективе

## EMPLOYABILITY



## СПОСОБНОСТЬ К ТРУДОУСТРОЙСТВУ

*"On average, by 2020, more than a third of the desired core skill sets of most occupations will be comprised of skills that are not yet considered crucial to the job today."*

- World Economic Forum



Обучение и переподготовка

Подбор / Аутсорсинг



Предлагают внутренние тренинги

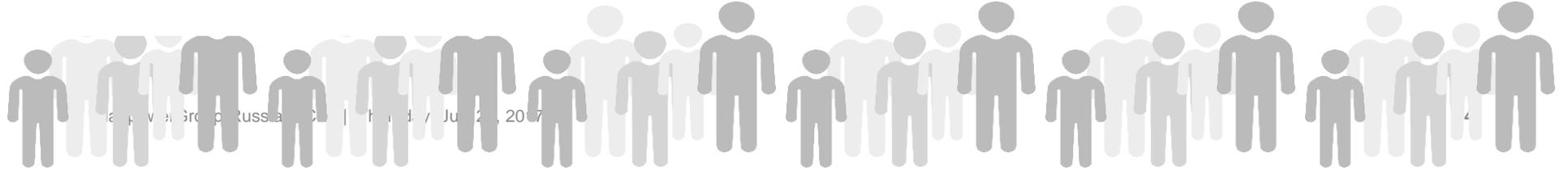
Предлагают внешние тренинги

Приглашают независимых экспертов для проведения тренингов текущим сотрудникам

Нанимают персонал с новыми навыками в дополнение к текущим сотрудникам

Нанимают персонал с новыми навыками для замены текущих сотрудников

Передают бизнес функции на аутсорсинг третьим лицам



# Какой у Вас коэффициент обучаемости?

## WHAT DOES YOUR LEARNABILITY SAY ABOUT

As technological innovation accelerates the pace of change, there is growing awareness that individuals who seek learning opportunities will be better positioned for career growth.

The future of work will require different skills, and those who continually focus on re-skilling and up-skilling will be best positioned to meet the demands of tomorrow.

In partnership with Hogan X, the leading provider of personality assessments, ManpowerGroup has developed the Learnability Quotient™ - a web-based visual assessment. This represents a new way for users to assess their learning styles and receive recommendations and resources to aid future learning and engagement.

For employers, the Learnability Quotient provides validated, data-driven insights. As organisations seek to invest and develop their employees, having insight into these metrics will provide guidance on how to best enable performance and make better decisions on how to motivate their workforce.

To take the test, please visit: [learnability.com](https://www.learnability.com)

<https://www.learnabilityquotient.com/>



Деятель



Первооткрыватель



Вдохновитель



Планировщик



Инноватор



Знаток



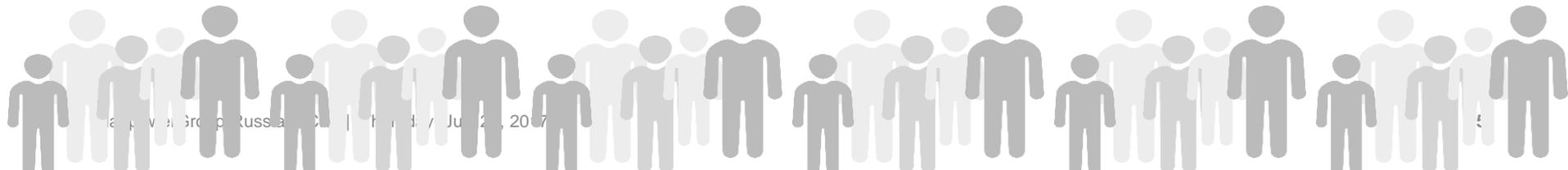
Консерватор



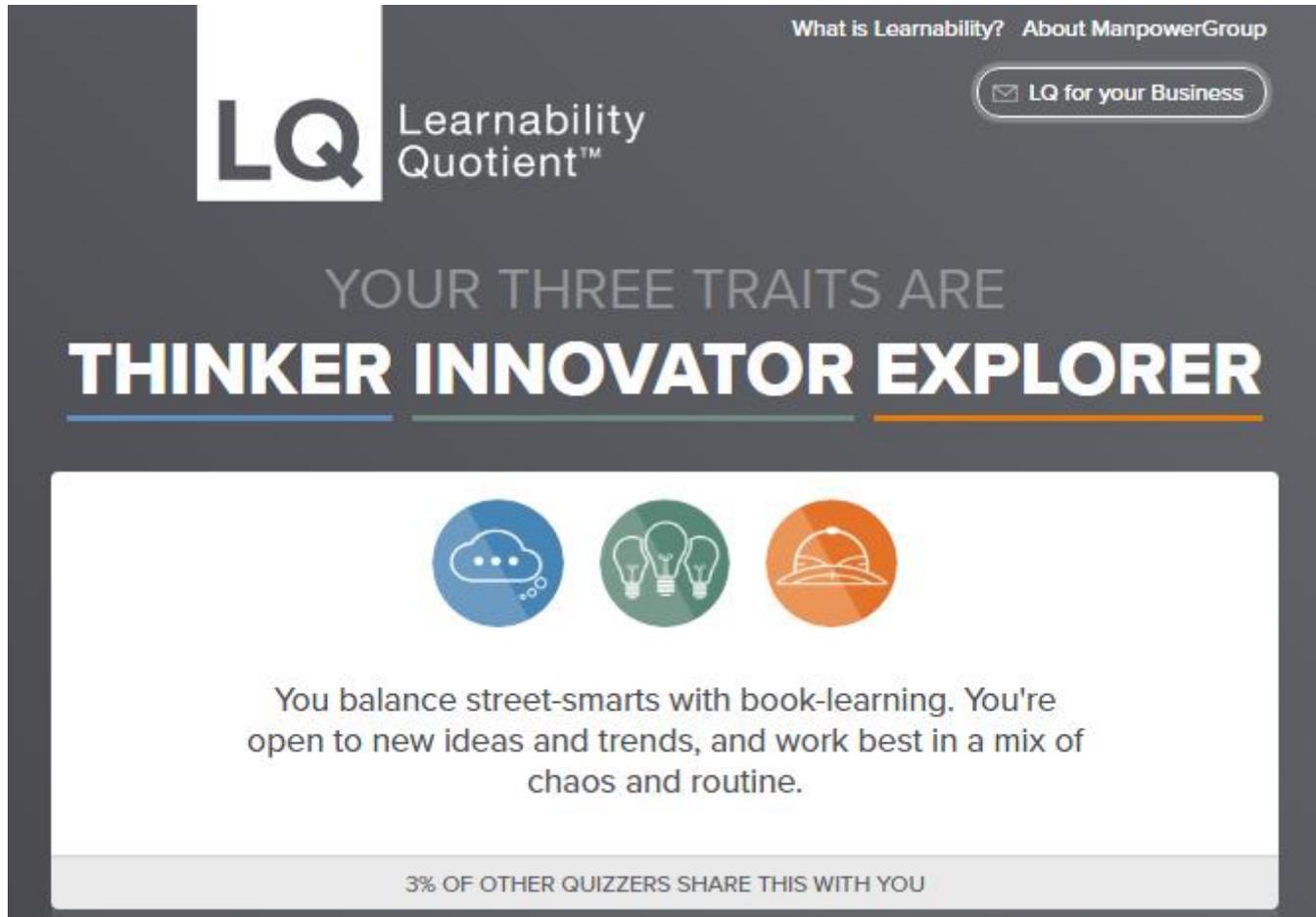
Мыслитель



Экстримал



# Обучаемость: пример



What is Learnability? About ManpowerGroup

LQ Learnability Quotient™

✉ LQ for your Business

YOUR THREE TRAITS ARE

**THINKER INNOVATOR EXPLORER**

You balance street-smarts with book-learning. You're open to new ideas and trends, and work best in a mix of chaos and routine.

3% OF OTHER QUIZZERS SHARE THIS WITH YOU

# Преимущества понимания Learnability для организации



Возможность принимать точные решения в области развития персонала

Высокий показатель является индикатором к саморазвитию

Является показателем гибкости (agility) и мобильности персонала (mobility)

Лучший сотрудник для компании - тот, кто за счет Learnability находит возможности быть полезным в решении конкретных задач

# Ключевые компетенции 21 века как фокус развития

Призвание и потенциал, а не название позиции и резюме.

Осмысление себя в профессии



Надпрофессиональные компетенции = Atlas100.ru



The background features a pattern of light gray, rounded, diagonal stripes. A prominent horizontal orange band is centered across the image, containing the main text. Above and below this band are thin, solid green and blue lines, respectively.

# Требования к компетенциям менеджеров в новых условиях

# К 2014 году большинство компаний так и не сформировали Leadership Pipeline?

**CONFIDENCE LACKING:**  
Will leadership pipelines meet needs?

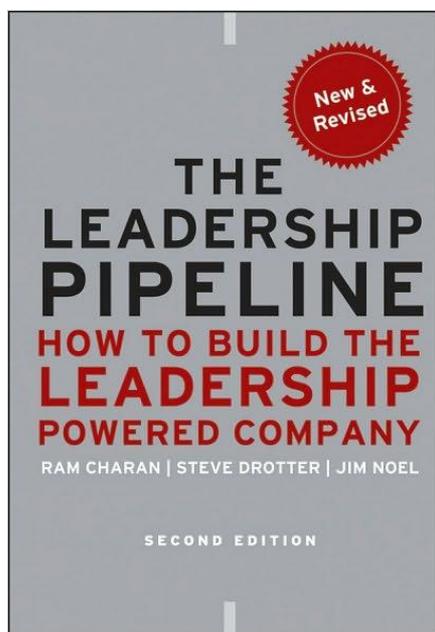


**13%**  
of all  
respondents

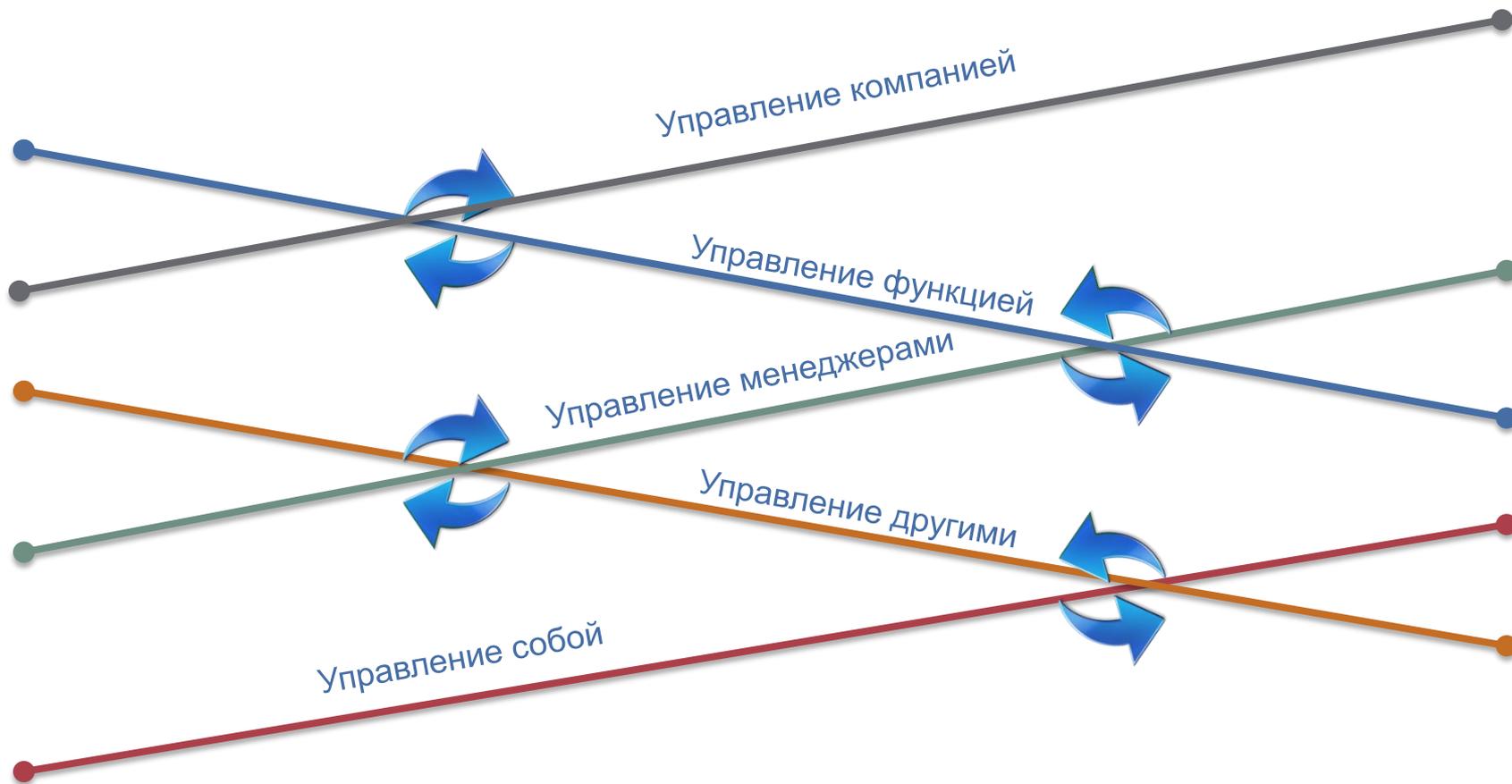
“We have an ample leadership pipeline that will cover most of our needs.”

|            |                     |                   |
|------------|---------------------|-------------------|
| Norway 23% | China/Hong Kong 15% | United States 12% |
| Brazil 23% | United Kingdom 14%  | Germany 12%       |
| Japan 23%  | Netherlands 14%     | Singapore 12%     |
| India 18%  | Australia 13%       | Canada 7%         |

# Кадровый эскалатор: нанять или воспитать лидера? Дроттер Стивен | Чаран Рам | Ноэл Джеймс

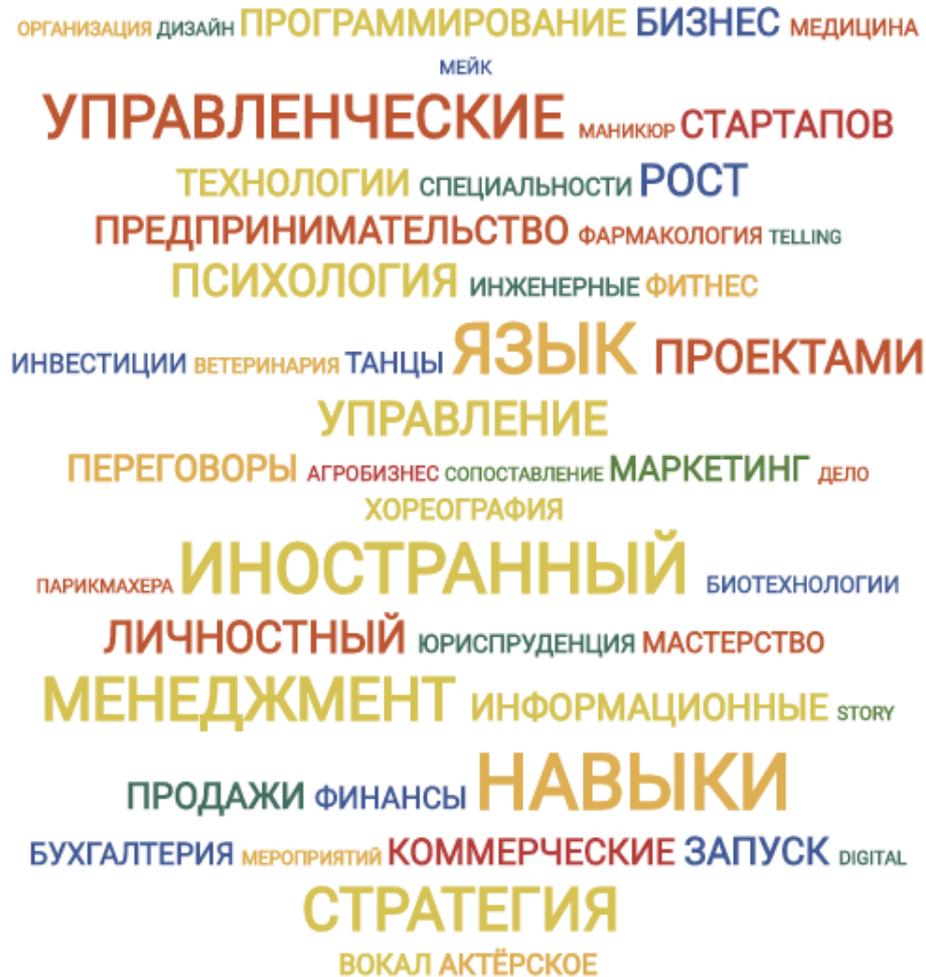


# Кейсы ManpowerGroup Russia & CIS 2016-2017

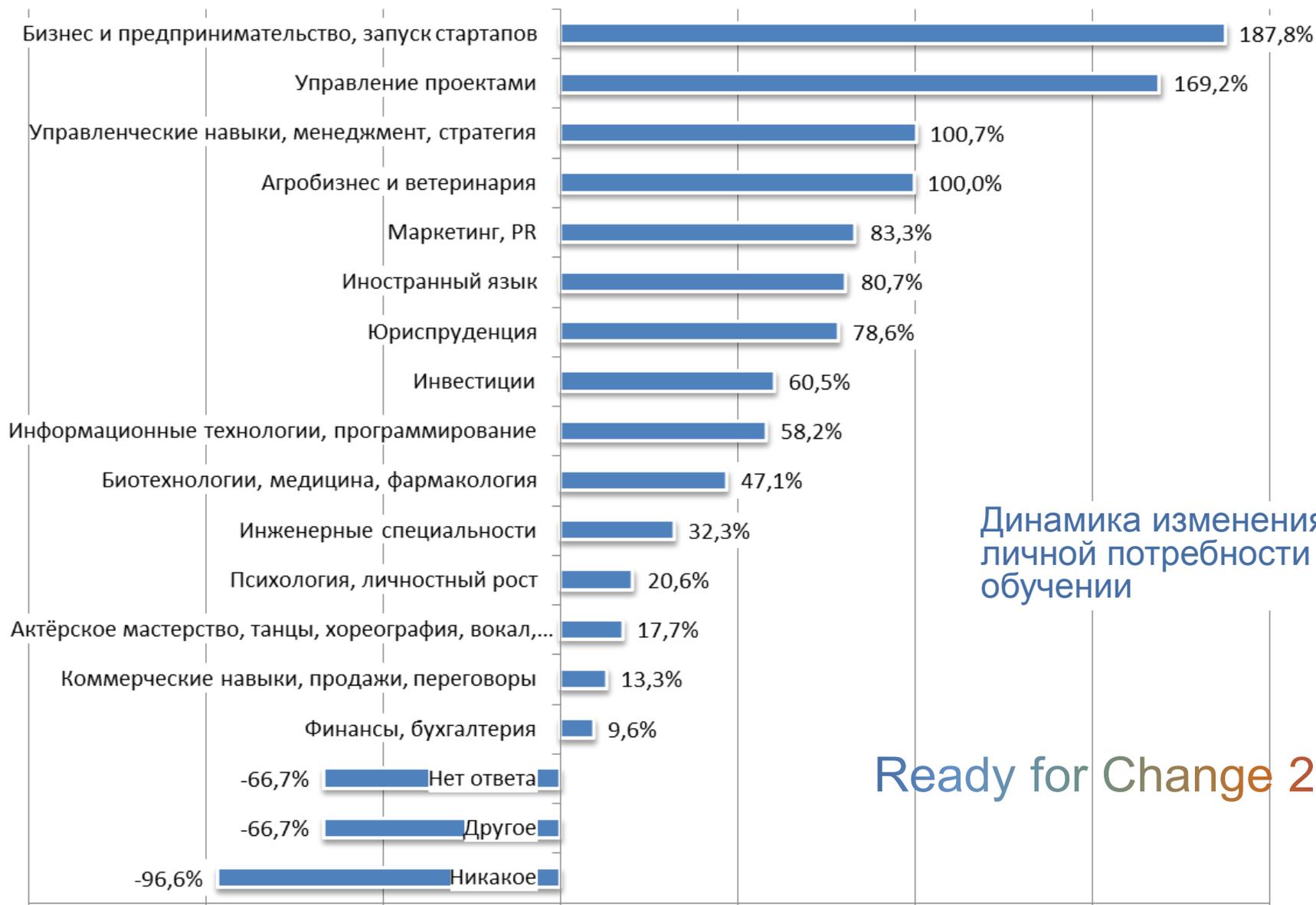


# Чего хотят сотрудники?

Ready for Change 2020



# Чему вы планируете / хотели бы учиться в будущем?



Динамика изменения  
личной потребности в  
обучении

Ready for Change 2020

# Что является драйвером в продвижении?



## Ready for Change 2020

Leaders demonstrate a clear gender and generational divide on attitudes to achieving gender parity.

### Generational Divide

**MILLENNIAL**  
(34 years and under)

**GEN X / BOOMER**  
(35 years and older)



HOW MANY YEARS UNTIL GENDER PARITY?

22 YRS

20 YRS

18 YRS

14 YRS



HOW CAN EMERGING LEADERS ADVANCE THEMSELVES?

Relationships & Networking

Display leadership skills

Show desire, Look for Mentors

Just perform better

# Как подойти к T&D 2018-2020?

Сделать ревизию компетенций Leadership pipeline

Выявить сотрудников с высокой Learnability и Employability

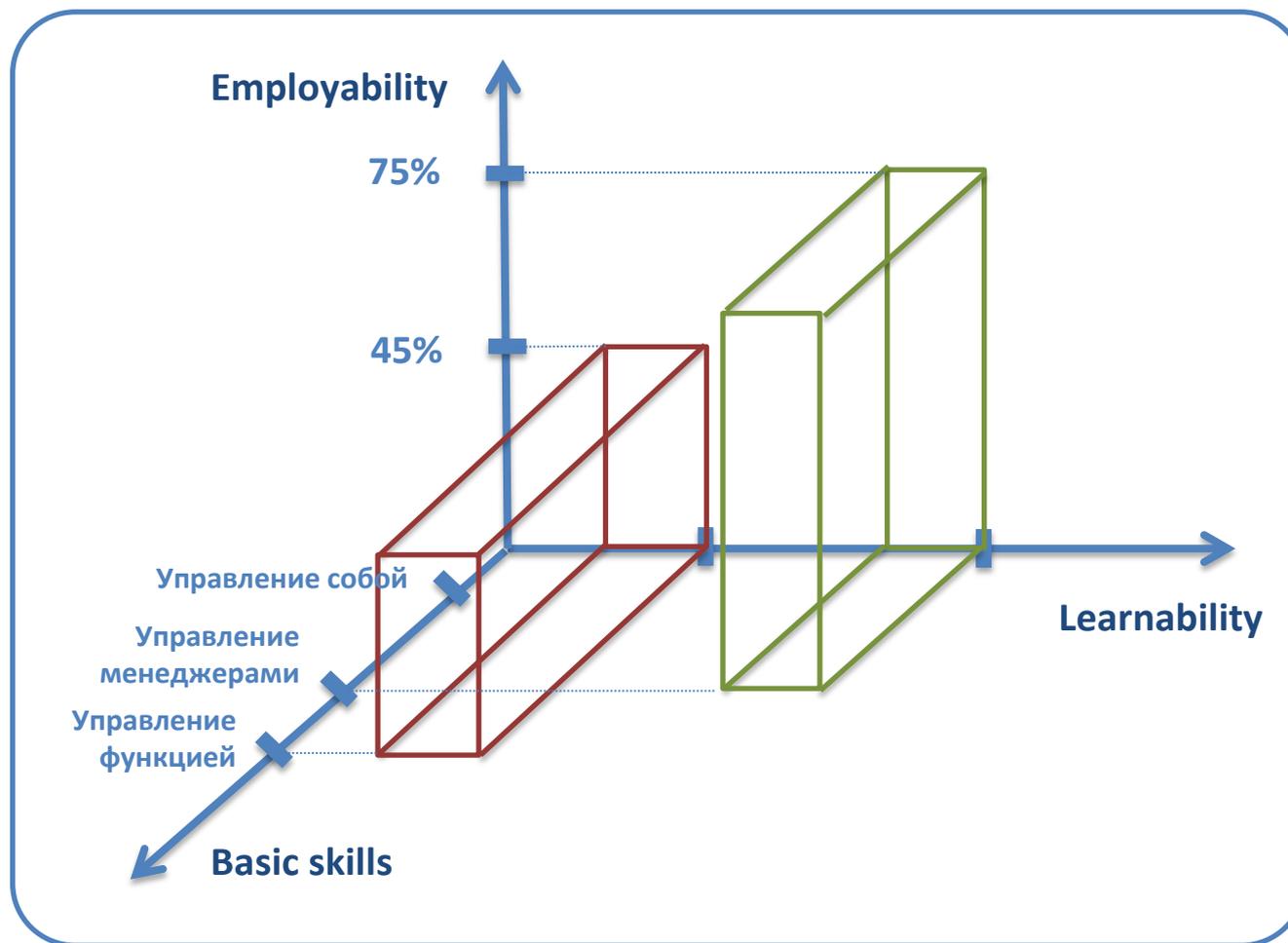
Спрогнозировать требования к новым компетенциям в компании

Вовлечь сотрудников в определение фокусов развития

Внедрить культуру Карьерного диалога

**Сделать Карьерный менеджмент фундаментом для формирования Talent Pipeline**

# Моделирование Employability



# Про сейчас и про будущее: где вы? Часть 1

| Leadership Pipeline   | Skills Revolution   |
|---|---|
| Руководители подразделений в большей степени тормозят процессы изменений  | Руководители подразделений активно обсуждают планы изменений и реализуют их   |
| Компания сокращает позиции (увольняет людей)  | Компания производит реорганизацию функций   |
| Компания формирует кадровый резерв в первую очередь на основе результатов оценки компетенций и оценки эффективности решения задач в прошлом | Компания формирует КР с учетом оценки обучаемости и карьерного потенциала, мотивации на работу в компании и решении новых задач |
| Оценка персонала проходит раз в год и не учитывает карьерные планы сотрудников  | Оценка персонала проводится регулярно, или по запросу, в формате карьерного диалога   |

## Про сейчас и про будущее: где вы? Часть 2

| Leadership Pipeline  | Skills Revolution  |
|--|--|
| Работа с кандидатами ведется в момент заполнения вакансии.                       | Кандидаты рассматриваются как Talent Pipeline (внешний и внутренний) и находятся в поле коммуникаций компании постоянно                              |
| Руководители формулируют требования к себе в терминах управленческих компетенций | Руководители осмысливают требования к себе в том числе как к лидерам изменений   |
| HR выступает как обеспечивающее подразделение – сокращает и комплектует штат     | HR выступают как стратегический партнер HR планируют новые системы и формы работы, являются архитектором новой системы, работают на прогнозирование, |



Спасибо за внимание

HRC

ManpowerGroup Russia & CIS

8 495 937 34 35

[Anna.Burova@ru.manpowergroup.com](mailto:Anna.Burova@ru.manpowergroup.com)

[www.manpowergroup.ru](http://www.manpowergroup.ru)