

Разработка концепции системы управления талантами

Подготовлено для ВІТОВЕ

2024



Предпосылки и цели проекта



Предпосылки

Низкая скорость замещения ключевых позиций из-за отсутствия механизмов управления талантами – поиск кандидатов ведется вне компании, так как нет возможности выявлять внутренних высокопотенциальных сотрудников, определять возможные пути их развития и системно обеспечивать их рост до целевых позиций

Цели проекта

- 01** Спроектировать концепцию системы управления талантами и порядок её разработки, внедрения и развития
- 02** Разработать модель лидерских компетенций и сформировать профили для позиций руководителей всех категорий (как основу для будущих процедур подбора, оценки и развития кандидатов)



Дорожная карта проекта



Август

Сентябрь

Октябрь

Ноябрь

Декабрь

ЭТАП 1

Проектирование концепции системы управления талантами

- Анализ и оценка зрелости текущих наработок в области управления талантами в компании
- Разработка концепции системы управления талантами, определение целевого состояния её элементов
- Проектирование мероприятий и дорожной карты разработки, внедрения и развития системы
- Проектирование концепции элементов системы

ЭТАП 2

Разработка модели лидерских компетенций

- Разработка модели лидерских компетенций
- Формирование профилей руководителей на основании лидерских компетенций

**Разработка
и внедрение
системы
управления
талантами**

Проектирование концепции системы управления талантами



Цель Спроектировать концепцию системы управления талантами и порядок её разработки, внедрения и развития

Порядок работ

Этап 1

- Аудит текущих наработок в области управления талантами в компании
- Определение ключевых элементов будущей системы управления талантами для проработки
- Оценка текущего уровня зрелости элементов системы, определение их целевого уровня

Этап 2

- Приоритизация разработки элементов системы
- Проектирование дорожной карты разработки и внедрения элементов системы
- Детализация дорожной карты до мероприятий

Этап 3

- Верхнеуровневое описание принципов и правил функционирования всей системы управления талантами (цели и задачи, периметр функционирования, участники и их роли и пр.)
- Формирование концепции каждого элемента системы управления талантами в соответствии с дорожной картой
- Формирование KPI системы

Результат

- Концепция системы управления талантами и её элементов
- Дорожная карта разработки, внедрения и развития системы

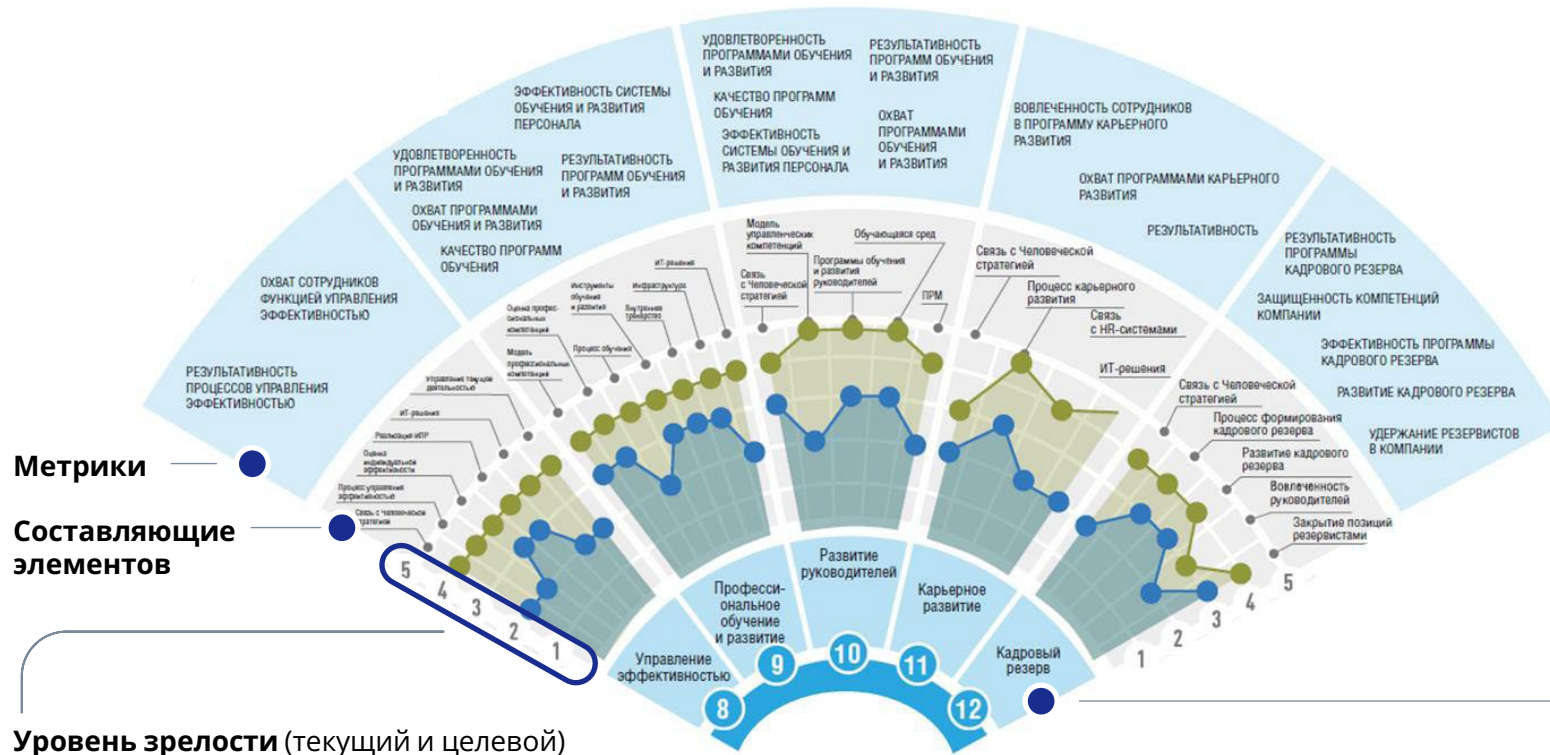


Формируются уникальные механизмы управления для сотрудников с разным уровнем потенциала (например, HiPo и HiPro) и степенью готовности к вступлению в позицию (оперативный 0-1 год, перспективный 1-3 года, стратегический 3-5 лет)

Проектирование концепции системы управления талантами



Пример: концепции системы управления талантами (1/2)



Элементы системы управления талантами

Проектирование концепции системы управления талантами



Пример: концепции системы управления талантами (2/2)

ЭЛЕМЕНТ

ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ

Общие принципы управления талантами

- Стратегия управления внутренними талантами не формализована
- Руководство содействует реализации инициатив в области управления талантами
- Отсутствует интегрированная ИТ-система, применяются локальные инструменты

Планирование персонала

- Планирование численности персонала в рамках ежегодного бизнес-планирования
- Аналитика по численности персонала подготавливается при необходимости
- Планирование и управление компетенциями не систематизировано

Привлечение и подбор талантов

- Привлекательный бренд работодателя
- Подбор и внутренние перемещения реализуются в индивидуальном порядке
- Размещение вакансий на корпоративном сайте и внутренних карьерных порталах (выборочно)

Развитие персонала

- Стратегия обучения не формализована
- Обучение ориентировано на развитие профессионально-технических компетенций
- Программа развития и наставничества молодых специалистов, но отсутствует единый методолог по работе с ВУЗами
- Выборочно применяется онлайн-обучение

Управление преемственностью

- Наличие кадрового резерва для большинства руководящих должностей и ключевых позиций
- Бизнес-руководители вовлечены в планирование кадрового резерва
- Начато профилирование должностей по библиотеке Lominger

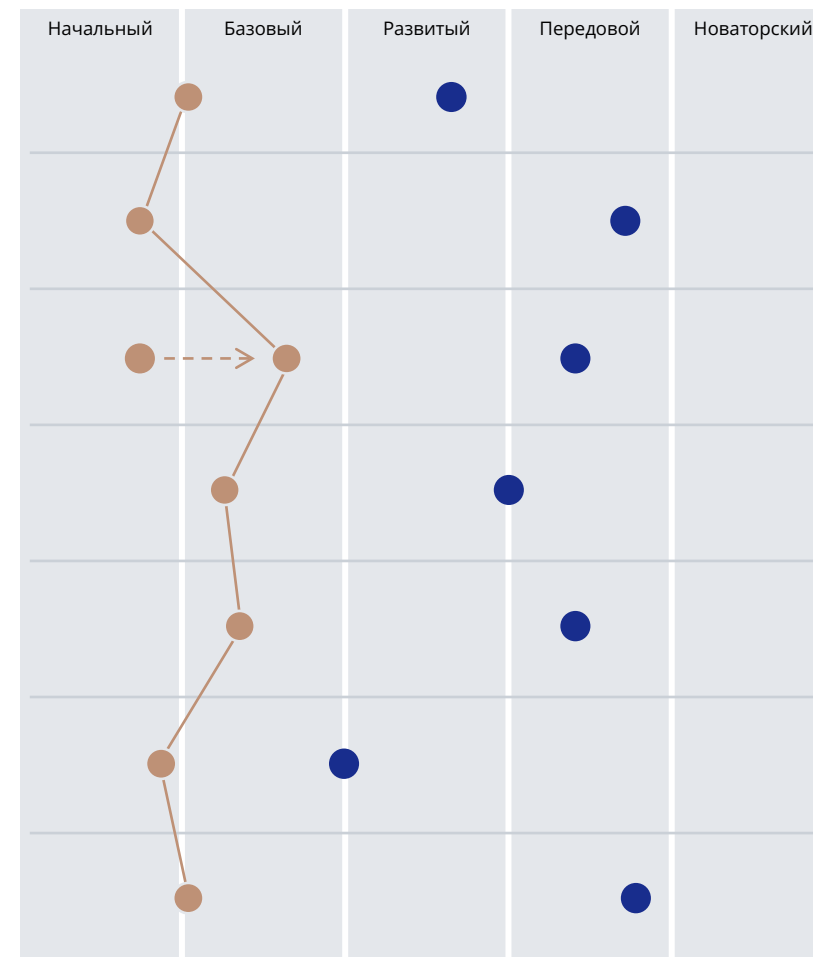
Управление эффективностью персонала

- Единый процесс управления эффективностью на уровне всей компании
- Вознаграждение зависит от результатов оценки
- Оценка результативности на ежегодной основе
- Отсутствует единая платформа для оценки эффективности персонала
- Выборочно применяется оценка 360

Вовлеченность и мотивация персонала

- Низкая текучесть персонала
- Исследование социально-психологического климата на ежегодной основе по всей компании
- Работа с результатами и планирование мероприятий на локальном уровне

ТЕКУЩИЙ УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ



● Текущее состояние

Проектирование концепции системы управления талантами



Пример: шкала уровней зрелости

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ*

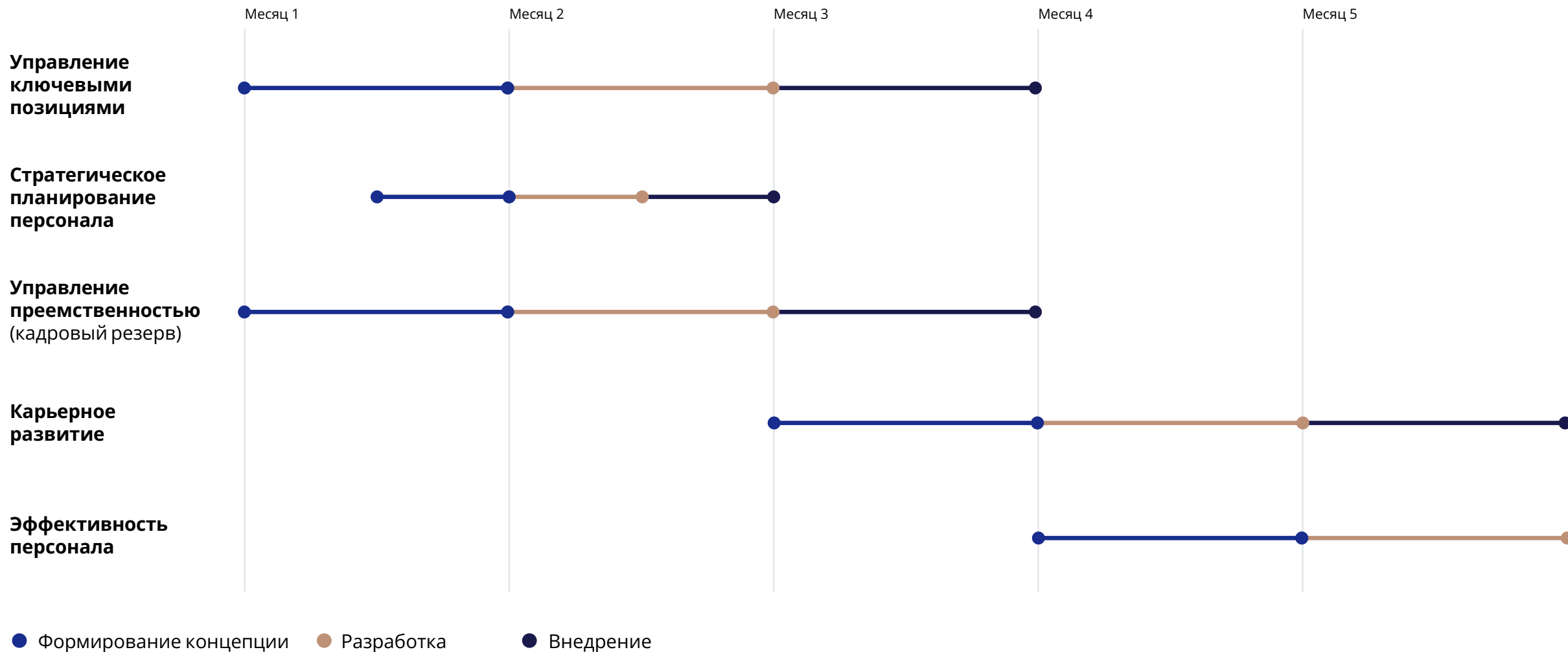
Уровень формирования	01 Базовый уровень	02 Умеренно-развитый уровень	03 Прогрессивный уровень	04 05 Уровень лидерства на рынке
<p>Не ведется</p>	<p>Управление талантами осуществляется в рамках стандартных кадровых процедур:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Подбор; • Оценка; • Обучение; • Развитие. 	<ul style="list-style-type: none"> • Используется система оценки потенциала, HiPO сотрудники определяются в резерв • Уровень ключевых компетенций сотрудников соответствует требованиям 	<ul style="list-style-type: none"> • Проводятся мероприятия по развитию компетенций сотрудников. • Уровень компетенций полностью соответствует требованиям • Есть модель компетенций. • Проводится оценка по компетенциям 	<ul style="list-style-type: none"> • Выявляются сильные стороны членов сотрудников и проводится точечное развитие • Есть зоны индивидуальной компетентности, когда соответствуя общему профилю компетенций каждый сотрудник имеет свою особую зону экспертизы, в которой развивается

* Формируется отдельное описание для каждого элемента

Проектирование концепции системы управления талантами



Пример: приоритизация разработки и построение дорожной карты*

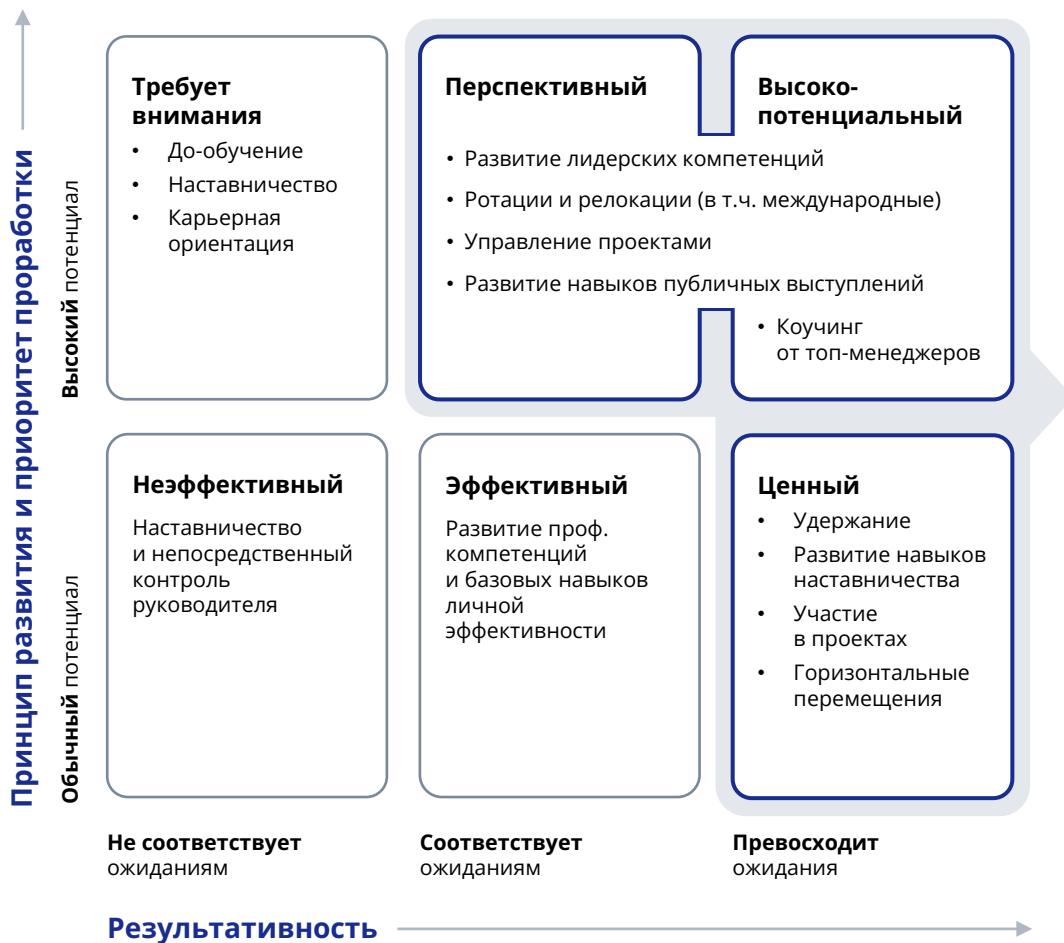


* Отражен верхний уровень дорожной карты, при формировании стратегии требуется детализация до мероприятий

Проектирование концепции системы управления талантами



Пример: категоризация талантов по потенциалу и сроку готовности при выстраивании системы управления талантами



Таланты (срок готовности)

Позиции (срок открытия)	Оперативные (0-1 год)	Перспективные (1-3 года)	Стратегические (3-5 лет)
Оперативные (0-1 год)	<p>«Дублеры»</p> <p>Активная адаптация на новую роль</p> <p>01</p>	<p>«Экстерны»</p> <p>Интенсивное развитие под конкретную позицию</p> <p>02</p>	
Перспективные (1-3 год)	<p>«Золотой запас»</p> <ul style="list-style-type: none"> Удержание Расширение функционала 	<p>«Марафонцы»</p> <p>Планомерное развитие на управленческую роль</p>	
Стратегические (3-5 лет)	<ul style="list-style-type: none"> Поиск альтернативных опций для перемещений <p>03</p>	<p>04</p>	

Принцип развития и приоритет проработки (вертикаль, от Стратегические к Оперативные)

Проектирование концепции системы управления талантами



Пример: стратегия оценки талантов в зависимости их срока готовности и целевых позиций

Категории

Стратегия оценки

Принципы формирования программ оценки

«Дублеры»

Оперативные таланты на оперативные позиции

«Экстерны»

Перспективные таланты на оперативные позиции

«Золотой запас»

Оперативные таланты на перспективные и стратегические позиции

«Марафонцы»

Перспективные и стратегические таланты на перспективные и стратегические позиции

- **Быстрое и точное выявление сильных сторон и областей для развития для определенной будущей роли**

- **Минимизация рисков при назначении**

- Центр оценки
- Глубинное интервью
- Бенчмаркинг/ рынок труда
- Оценка компетенций
- Оценка 360

- **Побуждение к самоанализу и работе с ИПР**

- Личностные опросники
- Обратная связь
- Оценка 360

Увеличивается

- Количество онлайн инструментов оценки
- Индивидуальная работа с результатами оценки

Уменьшается

- Время, необходимое для участия в оценке
- Сложность и разнообразие форматов оценки
- Степень детализации результатов
- Бюджет оценки



Разработка модели лидерских компетенций



Цель Разработать модель лидерских компетенций и сформировать профили для позиций руководителей всех категорий (как основу для будущих процедур подбора, оценки и развития кандидатов)

Порядок работ

Этап 1

- Сортировка руководителями компетенций и формирование профилей на специализированной онлайн-платформе BITOBE
- Обработка результатов работы на платформе

Руководители среднего звена

Линейные руководители

Этап 2

- Определение целевых компетенций и профилирование в ходе модерационной сессии
- Верификация моделей компетенций и профилей, сформированных руководителями (линейными и среднего звена) на онлайн-платформе
- Обработка результатов сессии

Топ-менеджеры

Этап 3

- Оформление итоговых моделей лидерских компетенций и профилей для каждой категории руководителей

Результат

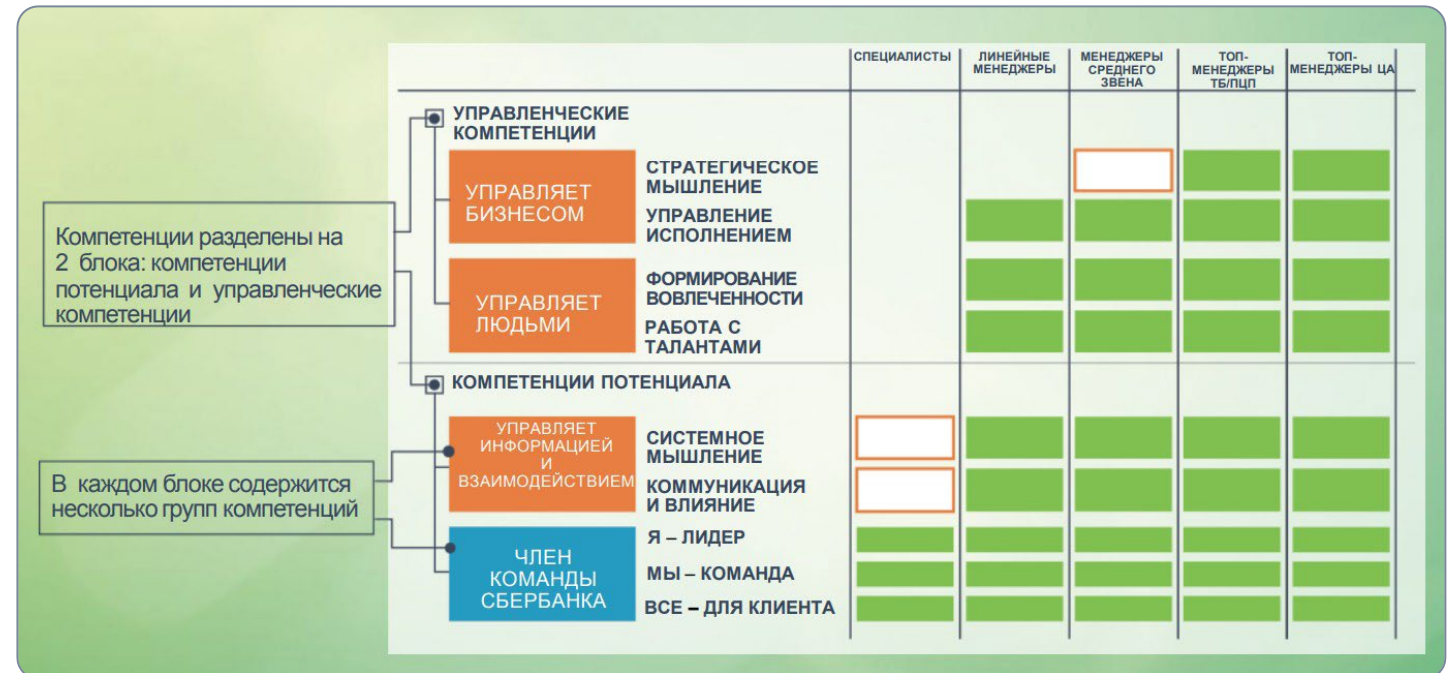
Модели лидерских компетенций и профили для всех категорий руководителей

Разработка модели лидерских компетенций



Пример: модели лидерских компетенций

Ценности Бренда	Модель компетенций 5К+Л
Мастерство	Компетентность
	Клиентоориентированность
Целостность	Корпоративность и ответственность
	Качество и безопасность
Обновление	Креативность и инновационность
	Лидерство



Разработка модели лидерских компетенций



Пример: сессия по созданию модели лидерских компетенций Топ-менеджеров

СТРУКТУРА СЕССИИ*

- 01 Знакомство с библиотекой компетенций
- 02 Формирование модели лидерских компетенций компании
- 03 Групповое обсуждение профилируемых должностей
- 04 Индивидуальное профилирование компетенций
- 05 Сведение результатов, систематизация и фиксация профилей

ВРЕМЯ

2 часа

2 часа

Результат

По итогам сессий проводится обработка материалов сессий и формирование модели лидерских компетенций и профилей должностей

* Общий пример. Итоговая структура сессии формируется по задачам проекта



BITOBE –

Best
Impulse
TO
Business
Evolution



сайт
www.bitobe.ru



тел./факс
+7 (812) 677 50 88



e-mail
info@bitobe.ru