

Маркетплейс талантов: реальная цель или несбыточная мечта?

Взгляд со стороны методологии vs взгляд со стороны
автоматизации

ЭКОПСИ

Погружение.



ЭКОПСИ

работаем на стыке

ЭКОНОМИКИ И ПСИХОЛОГИИ



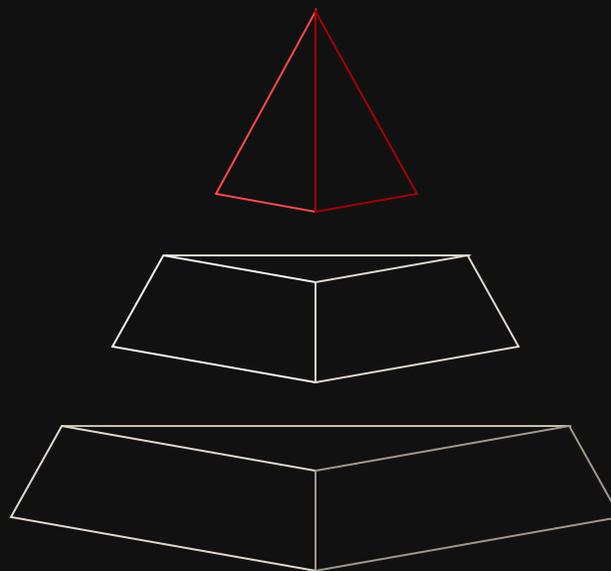
Входит в ТОП-5

по динамике роста
выручки в стратегическом
консалтинге
(РАЕХ, 2023-2024 гг)



1 МЕСТО

в области
управления
персоналом
(РАЕХ, 2015-2024 гг)



Управленческий консалтинг

Стратегия и операционные модели

HR-системы

HR-цифровизация

Производственные системы

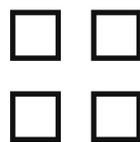
Производственная безопасность

Системы работы с клиентами

Люди: оценка и развитие

20+

отраслей



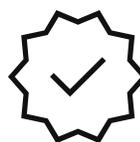
250+

консультантов



85%

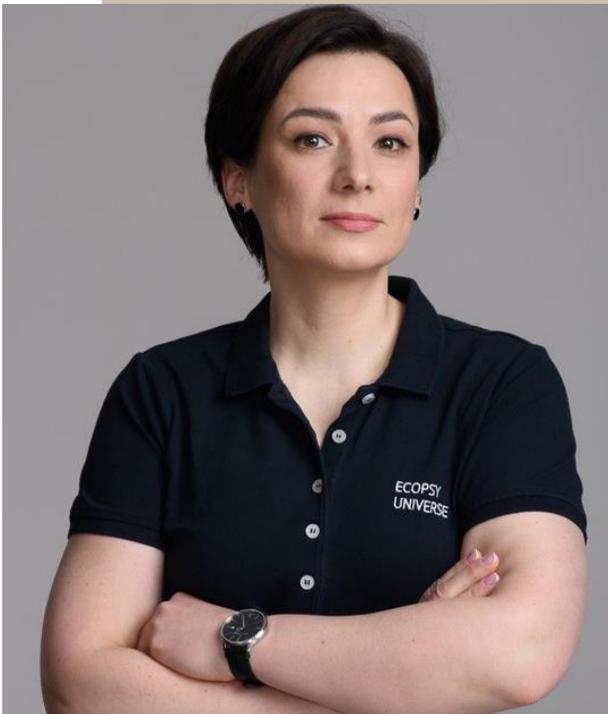
компаний из топ-списков РБК и Forbes



90%

лояльных клиентов





Анна Тимофеева

Старший партнёр,
Руководитель практики
«Управление талантами»



Валерия Куропаткина

Руководитель практики
HR-Tech

Почему мы решили об этом поговорить или мифы в автоматизации карьерного развития

01

У нас не выстроены процессы оценки и развития.
Давайте это компенсируем маркетплейсом

02

Если внедрить продвинутую платформу, то и процессы карьерного развития заработают

03

В хорошем решении уже есть готовая методология

04

Пусть на платформе будет побольше всего, а мы уж придумаем, что с этим делать

05

Если есть маркетплейс с ИИ, он нам и поможет найти подходящих сотрудников под любые задачи. Неважно как, ИИ сможет сам определить

06

Внедрим маркетплейс, и культура компании изменится - сотрудники начнут сами управлять карьерой



СЕГОДНЯ ОБСУДИМ

- Что мы видим на рынке?
- Факторы успеха и барьеры запуска внутреннего рынка талантов
- Как понять, нужен ли вашей компании внутренний рынок талантов?
- Сколько времени и усилий потребуется для внедрения со стороны методологии и инфраструктуры?
- Можно ли с помощью цифровых решений выстроить и запустить маркетплейс с нуля? Как подобрать платформу, подходящую именно вам?



Что мы видим на рынке?

КЛИЕНТЫ

Мы хотим внедрить маркетплейс.
У нас нет процесса, но нам это нужно



ПОДРЯДЧИКИ

В Вебсофте открытый код. Мы
сделаем всё, что угодно.



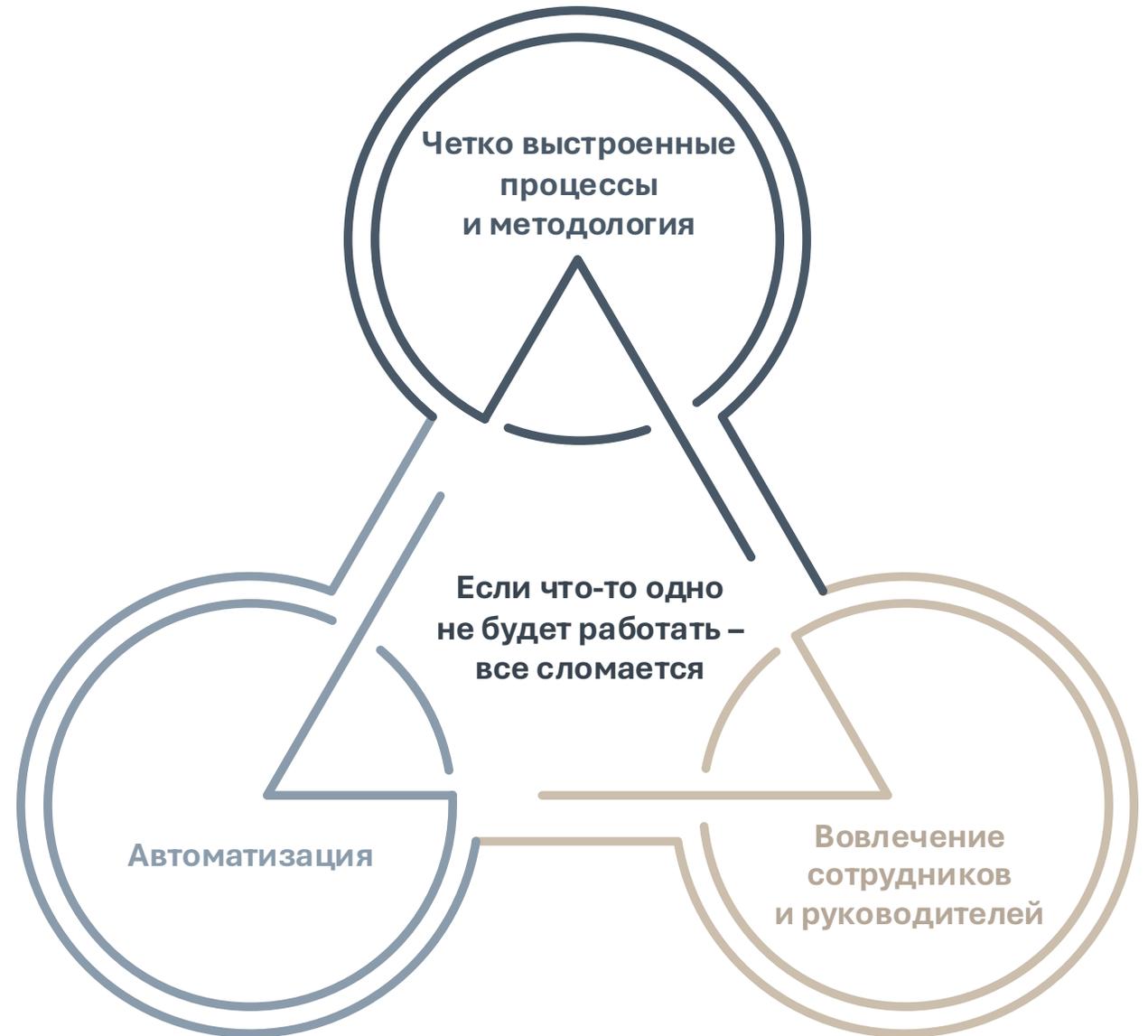
РЕЗУЛЬТАТ

Всё, что угодно.



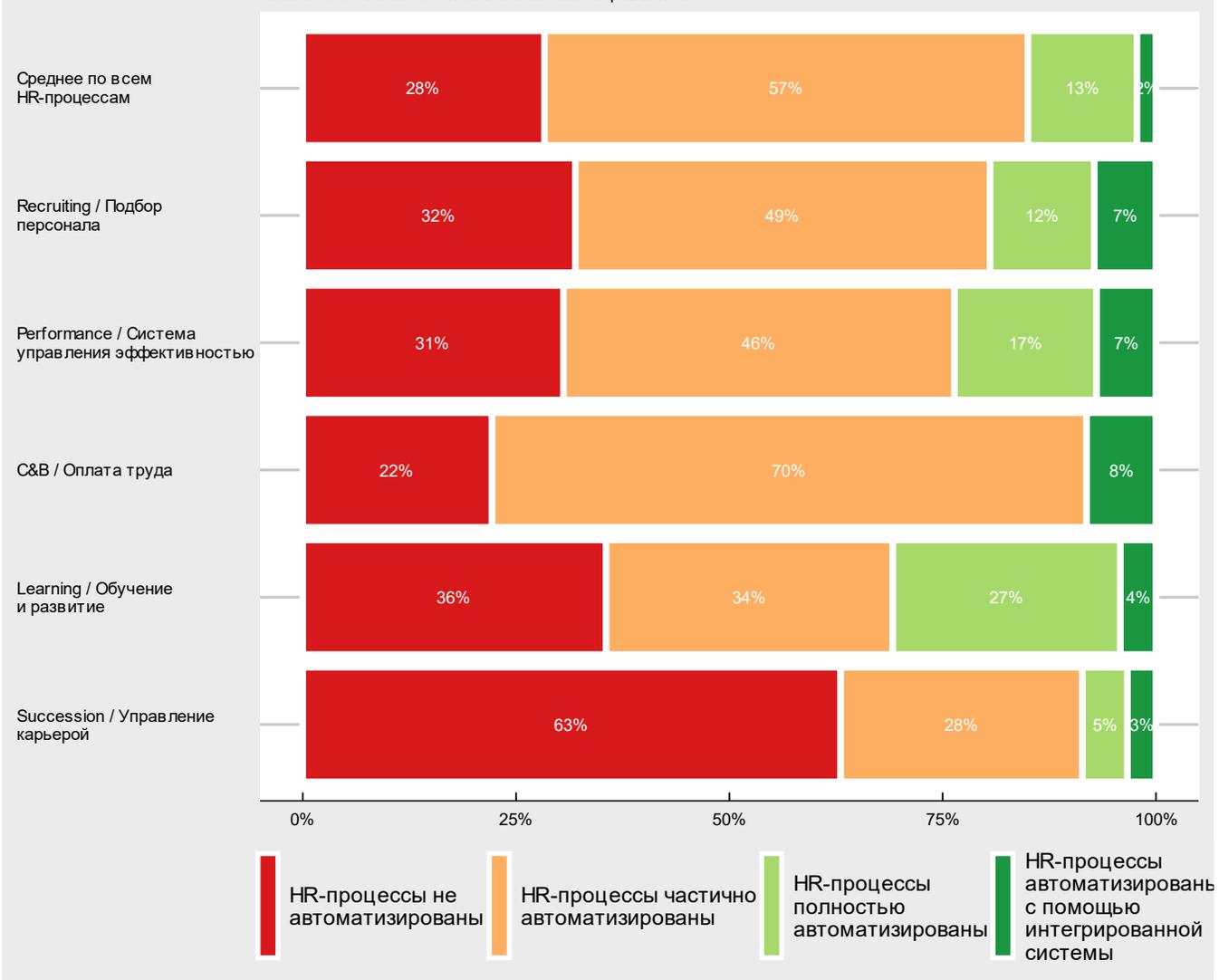
Три слагаемых успеха в любом процессе

- Отсутствие выстроенного процесса и ясных правил приведет к хаосу, несогласованности действий и невозможности полноценно управлять процессом.
- Отсутствие автоматизации замедлит работу, увеличит ошибки и снизит прозрачность.
- Отсутствие поддержки и мотивации со стороны команды приведет к сопротивлению изменениям и низкой вовлеченности.



Что говорят исследования?

Уровень HR-автоматизации в России пока оставляет желать лучшего Только 15% компаний полностью автоматизировали HR

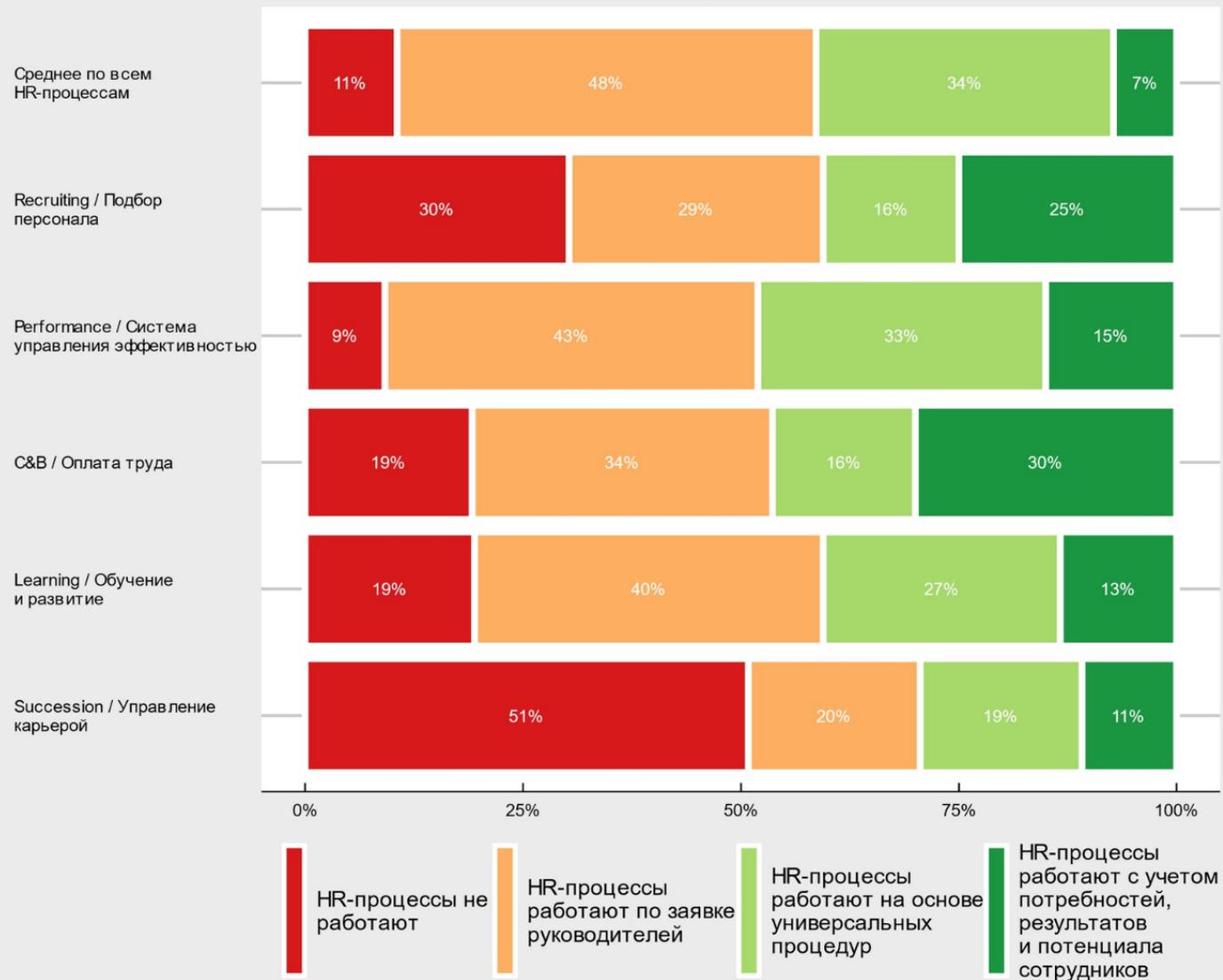


- Больше ¼ компаний вообще не автоматизировали большинство своих HR-процессов
- Наиболее автоматизированный HR-процесс – обучение – он целиком автоматизирован у 1/3 компаний
- Наименее автоматизированный HR-процесс – управление карьерой – у 2/3 компаний он не автоматизирован
- При этом, разные HR-процессы автоматизированы с помощью разных систем, т.е. собрать данные для карьерного развития вдвойне сложно

При этом

Уровень зрелости HR-процессов в России пока не высок

Почти в 50% компаний HR - только исполнители воли руководителя

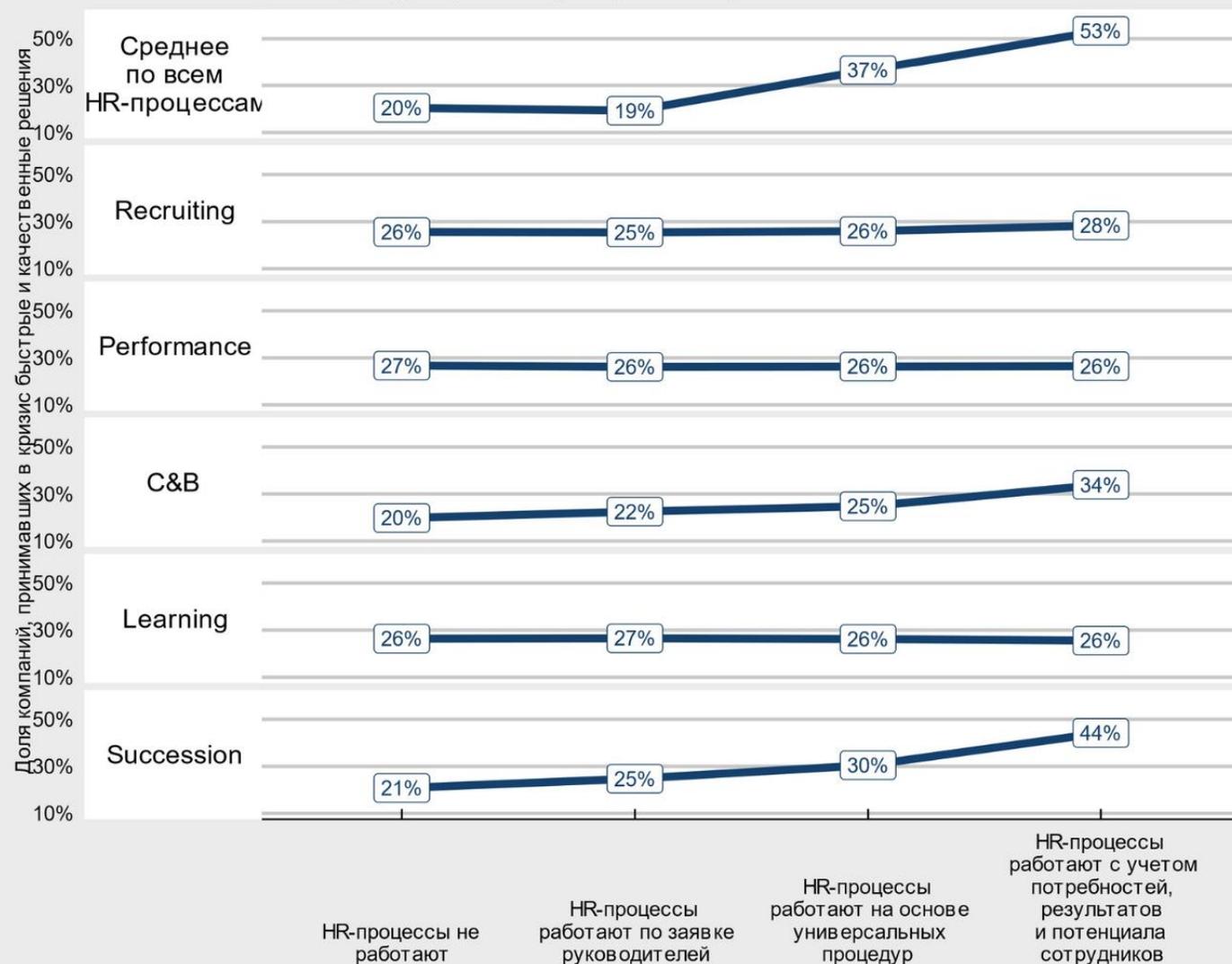


- **Управление карьерой – наименее зрелый HR-процесс в большинстве компаний. У множества компаний он и вовсе отсутствует**

И самое важное

Компании с высокой зрелостью HR-процессов в кризис принимают решения быстрее и качественнее

Расчет проведен с учетом корректировки на неравные внешние обстоятельства



- Больше всего на уровень качество принятия решений в организации влияет зрелость HR-процесса управления карьерой, причем наибольший скачок вовлеченности происходит при переходе к персональному подходу
- На втором месте по влиянию на адаптивность – интеграция системы обучения с другими HR-процессами

Вопрос важный.
Вызываем
методологию.



Факторы успеха и барьеры при создании и внедрении внутреннего рынка талантов

30%

ПЛАТФОРМА

Наличие программного обеспечения и инструментов сбора и агрегирования данных о сотрудниках и вакансиях

30%

УПРАВЛЕНИЕ
ИЗМЕНЕНИЯМИ

Преодоление организационных барьеров и сопротивления менеджмента и сотрудников, хорошо реализованный кейс внедрения изменений

40%

КУЛЬТУРА КОМПАНИИ И ЗРЕЛОСТЬ ТМ

Готовность компании к открытому рынку труда и высокой карьерной мобильности людей

Уровень развития инструментов управления карьерой

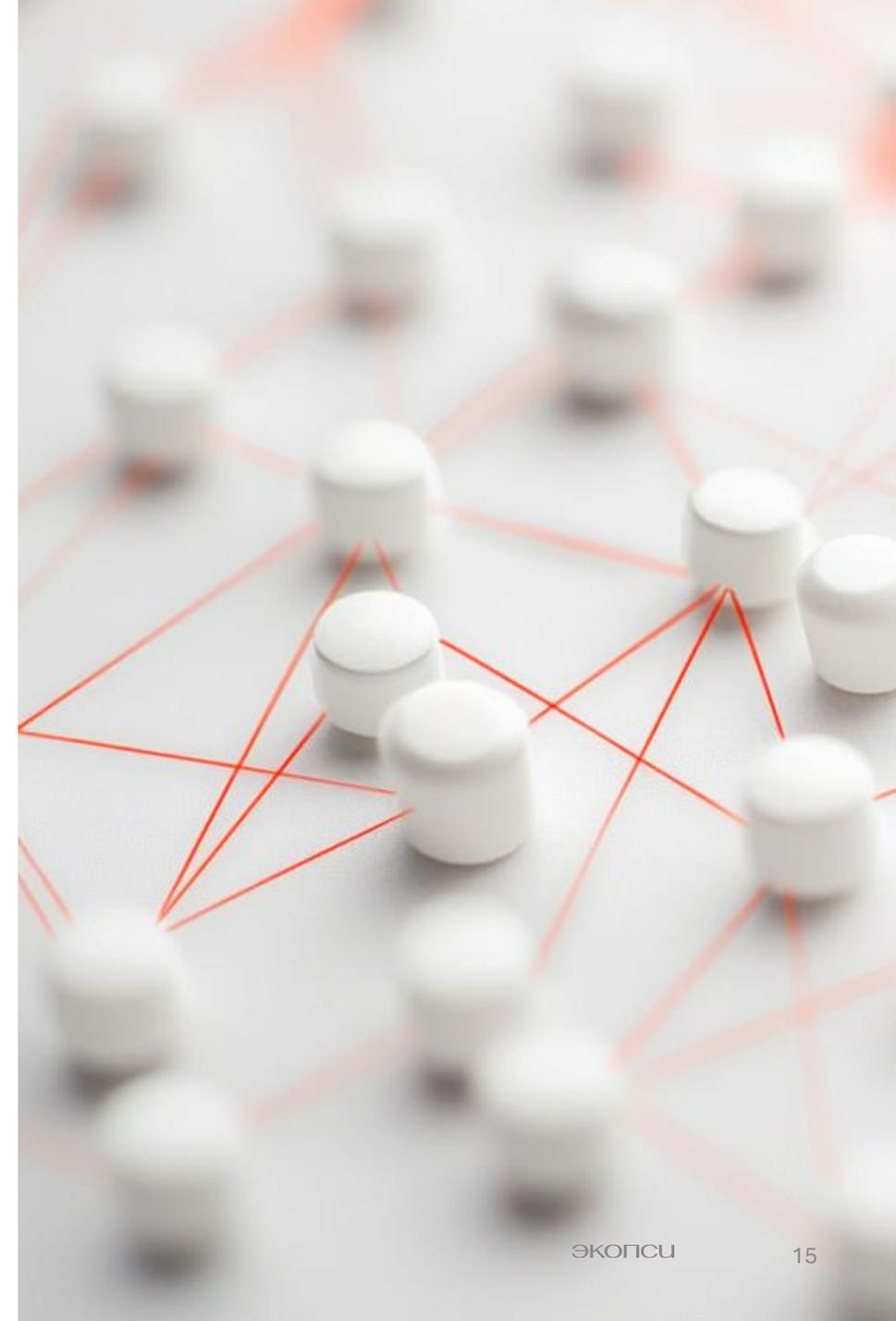
Что такое внутренний рынок талантов?

Внутренний рынок (маркетплейс) талантов – это платформа с применением ИИ, которая соединяет сотрудников и карьерные возможности внутри компании

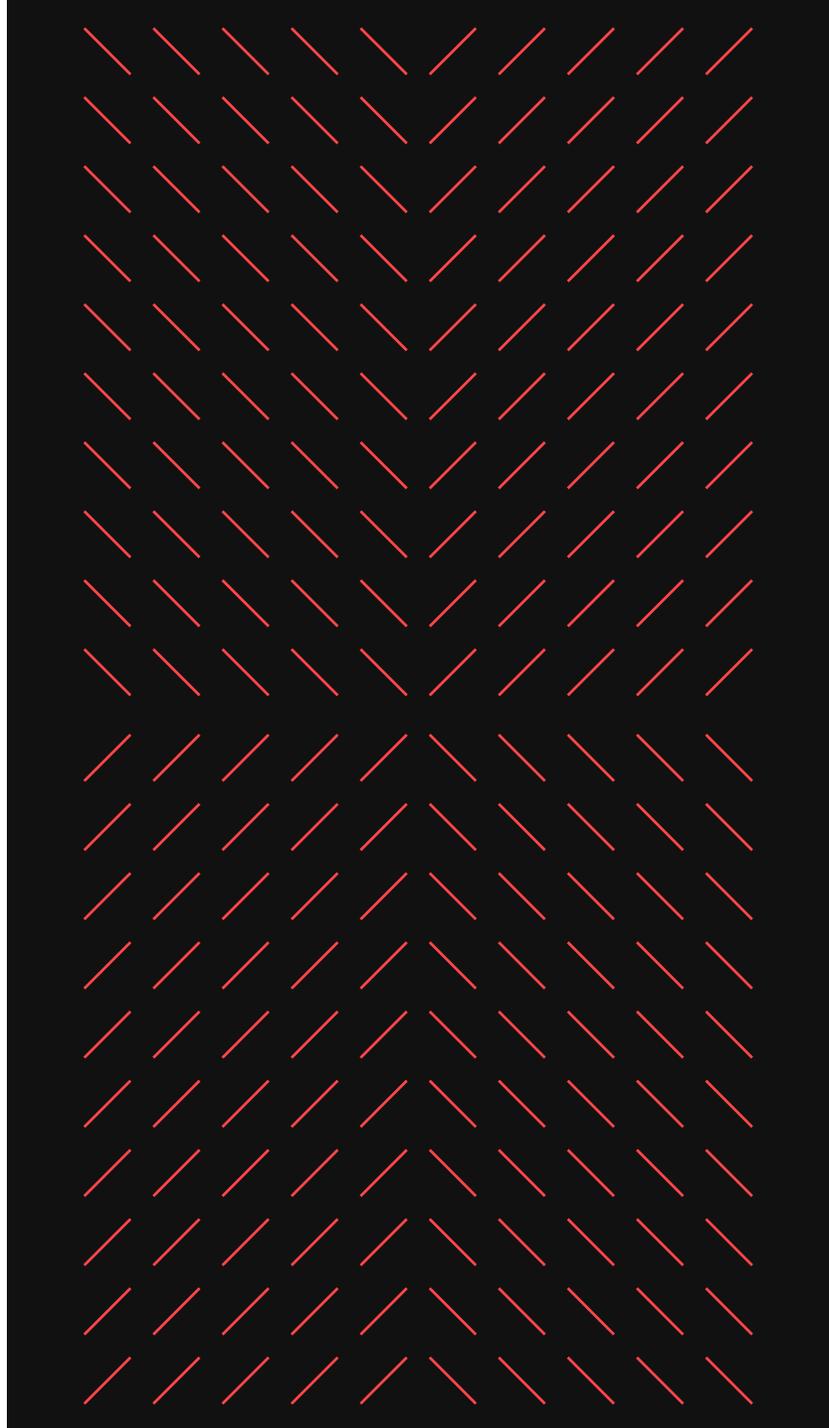


Отличия маркетплейса талантов от других ТМ-систем

- **Открытость и инклюзивность:**
все видят всё. Вакансии доступны не только кадровому резерву или пулу талантов, а каждому сотруднику компании, чья квалификация соответствует требованиям вакансии
- **Постоянный мэтчинг**
потребностей и инициатив без привязки к ежегодному HR-циклу
- **Искусственный интеллект**
выступает посредником между инициативой снизу и запросом сверху



Подходит ли маркетплейс
талантов вашей компании?



Подходит ли маркетплейс талантов вашей компании (1)?

Достаточно ли у вас сотрудников?

Для эффективной работы ИИ необходим большой объем данных. По мнению Mercer для успешного использования внутреннего рынка талантов в компании должно работать не менее 2000 сотрудников*

Подходит ли маркетплейс талантов вашей компании (2)?

Какая у вас организация (отрасль, виды деятельности, диверсификация)?

Для каких категорий сотрудников вы хотите использовать маркетплейс?

Маркетплейсы хорошо работают для «белых воротничков»: об успешных кейсах внедрения говорят или экосистемы, или непроизводственные функции/компании

Подходит ли маркетплейс талантов вашей компании (3)?

Какой у вас объем проектной деятельности?

Карьерная мобильность успешнее реализуется в компаниях со значительным объемом проектной деятельности или разовых работ.

Подходит ли маркетплейс талантов вашей компании (4)?

Открываются ли новые направления?

Куда вы готовы направить открывшиеся внутри компании таланты? Между какими направлениями деятельности можно перераспределять нагрузку и ресурсы?

Подходит ли маркетплейс талантов вашей компании (5)?

Нужна ли вашей компании высокая мобильность персонала?

Есть регионы, в которые трудно привлечь сотрудников. Компании, работающие в этих регионах, справедливо беспокоятся об оттоке кадров в мегаполисы.

Чек-лист

Оцените, каким критериям соответствует ваша компания

Напишите в чат, сколько «да» у вас получилось

- | | да | нет |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1 У вас более 2000 сотрудников | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Ваша ЦА – сотрудники непроизводственных функций | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 У вас большой объем проектной деятельности | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Вы открываете новые направления | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Вы приветствуете высокую мобильность персонала | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Кейсы успешного внедрения маркетплейсов

2019

Unilever

транснациональная FMCG-компания, по состоянию на 2020 год — вторая в мире по объемам продаж

128 000 сотрудников



- + Во время пандемии перебросили 3000 сотрудников на проекты, связанные с продукцией первой необходимости
- + По результатам пилота рост продуктивности на 41%

2021

Spotify

музыкальный стриминговый сервис, основанный в Швеции



7 200 сотрудников

- + Параллельно с внедрением маркетплейса развивали «культуру садовников» – лидеров, готовых развивать и отпускать таланты
- + С помощью маркетплейса разбивают функционал открытой позиции на проекты, которые далее распределяются среди высокопотенциальных сотрудников

2022

Williams Companies

американская газовая компания по разведке, добыче, переработке и транспортировке природного газа



5 800 сотрудников

- + Более 100 проектов с участием 568 сотрудников. Всего на маркетплейсе зарегистрировано 2649 сотрудников
- + Выявление скрытых талантов: например, женщин в проектах, запущенных через маркетплейс – 37%, при общем уровне в компании – 21%

2023

Ubisoft Entertainment SA

французская компания, специализирующаяся на разработке и издании компьютерных игр



18 600 сотрудников

- + До внедрения маркетплейса внутренние кандидаты попадали в ту же ATS, что и внешние, компания не видела собственные таланты
- + 55% сотрудников в 28 странах мира используют маркетплейс, компания отмечает рост корпоративной культуры

Примеры маркетплейсов талантов в России

Профессионалы 4.0



- + Подбор внештатных специалистов
- + 47 000+ талантов
- + 190 активных проектов

Биржа талантов



Ростелеком

- + Разовые задачи для дополнительного заработка
- + 2800+ исполнителей за 1 год
- + 35 млн. руб. сэкономлено на услугах внешних подрядчиков

Барьеры внедрения, связанные с культурой

40%

КУЛЬТУРА
КОМПАНИИ
И ЗРЕЛОСТЬ
ТМ-СИСТЕМ

- ✗ Функциональные колодцы
- ✗ Закрытая политика компании в отношении публикации вакансий
- ✗ Разочарование сотрудников, получивших отказ
- ✗ Неготовность руководителей «отпускать» ценных людей
- ✗ Боязнь конфликтов с руководителем

Высокую значимость корпоративной культуры отмечают многие спикеры, в частности Йерун Велс, исполнительный вице-президент по HR в Unilever

Развитие ТМ-процессов становится приоритетом российских компаний

Востребованность инструментов управления
карьерой растет

2020

- + 51% компаний не имеют HR-процессов, связанных с управлением карьерой*

2024

- + 74% компаний проводят отбор в кадровый резерв**
- + 65% компаний используют карьерные маршруты**
- + 75% крупных российских компаний называют автоматизацию HR приоритетом на 2025 год***

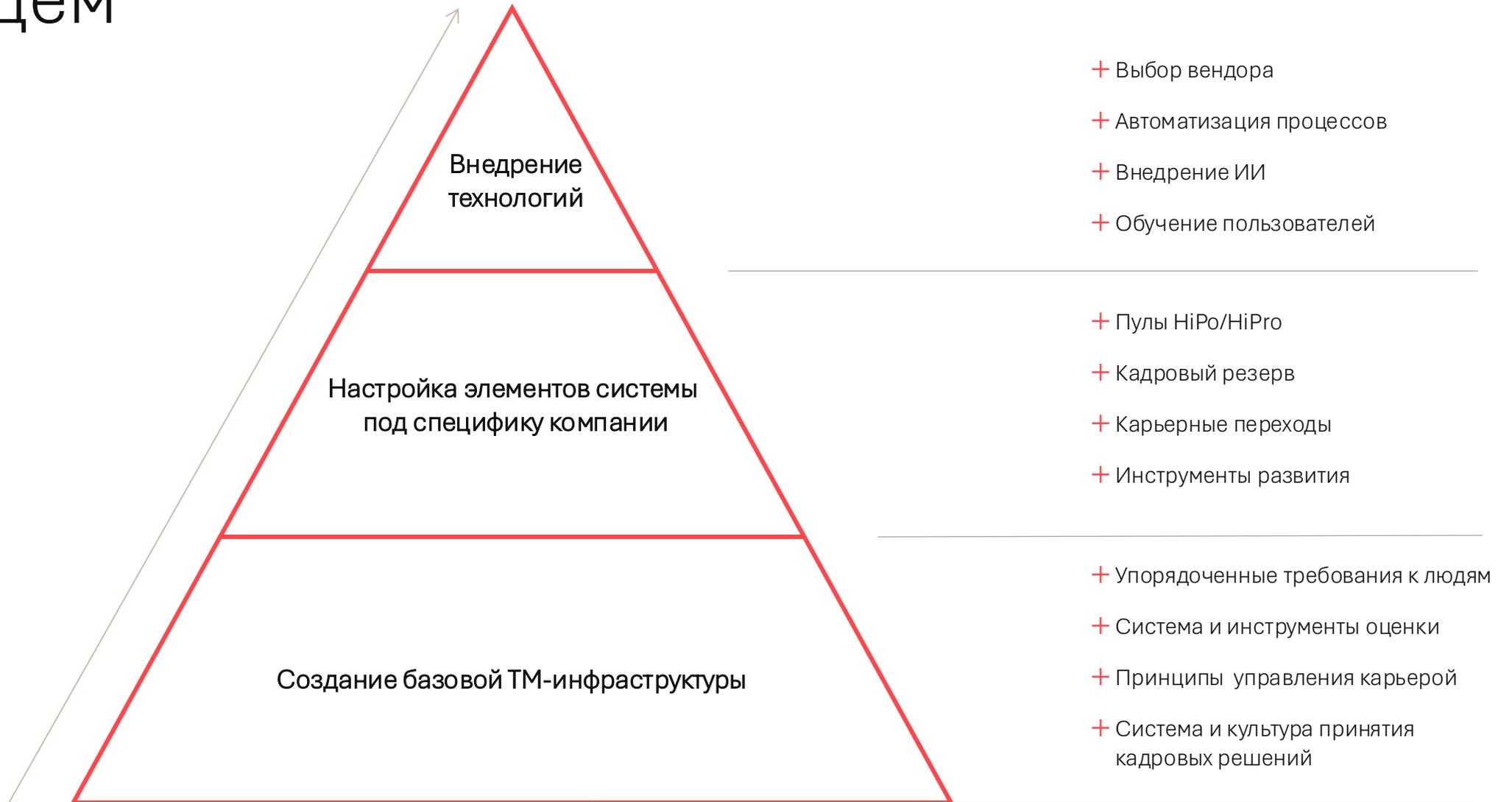
*Исследование Экспси «Зависимость адаптивности к изменениям от зрелости и степени автоматизации HR»

**Исследование Экспси «HR-метр 2024»

*** Исследование HRTech-компаний «Поток»: <https://incruussia.ru/news/dve-treti-rossijski-h-ko-mpanij-nazvali-uderzhanie-personala-glavnoj-zadachej-2025-goda/>



Что делать сейчас, чтобы внедрить маркетплейс в будущем



Что после методологии?



Барьеры, связанные с платформой и процессом внедрения

30%
ПЛАТФОРМА

- ✗ Нет данных о сотрудниках, профилях должностей и вакансиях
- ✗ Нет достаточного уровня автоматизации учета
- ✗ Нет digital-решений в HR с дружелюбным интерфейсом
- ✗ Низкая цифровая грамотность, барьеры пользователя

30%
УПРАВЛЕНИЕ
ИЗМЕНЕНИЯМИ

- ✗ Недоверие к ИИ как к технологии
- ✗ Ненадежность стороннего ИИ, угрозы кибербезопасности
- ✗ Необходимость обучения руководителей, сотрудников
- ✗ Низкое качество самих данных и отсутствие культуры работы с ними, сложность в регулярной актуализации

Основные трудности, с которыми сталкиваются компании при внедрении высокотехнологичных решений – низкая культура работы с данными и общий уровень автоматизации HR-процессов

С чем сталкиваются наши клиенты при автоматизации ТМ-процессов

- Автоматизация HR-процессов – первая в очереди при сокращении бюджета
- Незрелость российского рынка платформ в целом: готовые решения доступны далеко не по всем процессам. При этом, маркетплейс талантов – самая нераспространенная функциональность среди вендоров
- Управление карьерой – один из самых сложных процессов для автоматизации. Большинство комплексных проектов сталкивается с трудностями именно на этом этапе. Основная причина трудностей – незрелость ТМ в компании
- Незрелость культуры автоматизации – большинство компаний не умеют корректно и полно писать Технические задания и анализировать рынок при выборе ИТ-платформ

63%

российских компаний никак не автоматизировали управление карьерой*

24%

компаний внедрили автоматизированные процессы управления карьерой (от Excel до Websoft)**

14%

компаний заявляют, что не нуждаются в новых цифровых инструментах***

Подготовка к автоматизации должна начинаться с анализа зрелости процесса



Уровень зрелости и автоматизации процессов могут и должны развиваться синхронно.

Автоматизация может способствовать повышению уровня зрелости до определенного момента, однако низкая зрелость может блокировать дальнейшую автоматизацию.

На что важно обратить внимание:

1. Наличие и распространенность процесса
2. Наличие структурированных описаний процессов
3. Соответствие процесса описаниям
4. Результативность процесса
5. Соответствие процесса целям компании

Как правильно подходить к автоматизации и с какими шагами мы помогаем нашим клиентам:

01 Погрузиться в специфику сферы автоматизации с помощью тренингов «**Цифровая грамотность для HR**»

02 Проработать HR-IT- стратегию компании и выстроить и подготовить процессы

03 Сформировать детальное Техническое задание



Провести анализ рынка с учётом особенностей и требований компании

Внедрить и интегрировать ИТ-решения и обеспечить их поддержку

Организовать процесс управления изменениями и обеспечить успешный запуск

Качественное ТЗ – залог успеха автоматизации

Часто используемые критерии



- Привлекательный интерфейс, верхнеуровневый перечень процессов
- Возможность любых доработок + готовые процессы
- Низкая стоимость доступа и внедрения
- Безопасность данных
- Минимальный срок внедрения
- Недорогая техподдержка
- Гибкость и простота доработок
- Внедрение решения вендором

Рекомендуемые критерии



- Функциональные возможности (вкл. схемы процессов + ролевые модели и полномочия)
- Возможности интеграции (API / sftp; готовые коннекторы)
- Разумный подход к кастомизации, сильный центр администрирования, доработок без вмешательства в код
- Адекватный срок внедрения
- Адекватная стоимость доступа и внедрения
- Централизованная поддержка от вендора
- Актуальная документация по решению + roadmap развития решения
- Безопасность данных
- Партнёрская экосистема и выбор интеграторов

Подытожим. Как ЭКОПСИ может помочь в создании системы управления талантами:

01

Определим целевые аудитории и задачи/проблемы каждой

02

Выберем подходящую логику программы/системы преемственности или несколько подходов, если целей и целевых категорий несколько

03

Определим метрики и показатели эффективности программы/системы, которые мы будем оценивать по итогам внедрения системы

04

Интегрируем с другими системами/проектами в области управления людьми

05

Сформируем и поможем согласовать концепцию

06

Создадим необходимые инструменты и поможем внедрить

07

Напишем Техническое задание на ИТ-платформу с учётом вашей уникальной специфики и поможем выбрать наилучшее для вас решение

08

Автоматизируем процессы на оптимальной для вашего бизнеса платформе и поможем с её запуском

Приглашаем принять участие в исследовании

Устройство и эффективность систем кадрового резерва в России

Что мы хотим узнать:

- + как устроены системы кадрового резерва в России
- + как компании оценивают пользу кадрового резерва для организации
- + какие инструменты кадрового резерва работают наиболее эффективно



<https://research.ecopsy.ru/reserv>

УЗНАТЬ ПОДРОБНЕЕ
И ОСТАВИТЬ ЗАЯВКУ



55+

компаний более, чем из 10
отраслей приняли участие
в 2024 г.

2612

человек - средняя
численность персонала
компаний участников

35+

метрик представлено в
отчете в различных
разрезах



ЧТО ТАКОЕ HR-МЕТР

HR-метр – это ежегодное
бенчмаркинговое исследование,
посвященное анализу
HR-метрик по ключевым HR-процессам

hrmetr@ecopsy.ru



<https://research.ecopsy.ru/hrmetrics>

Пока мы отвечаем на вопросы



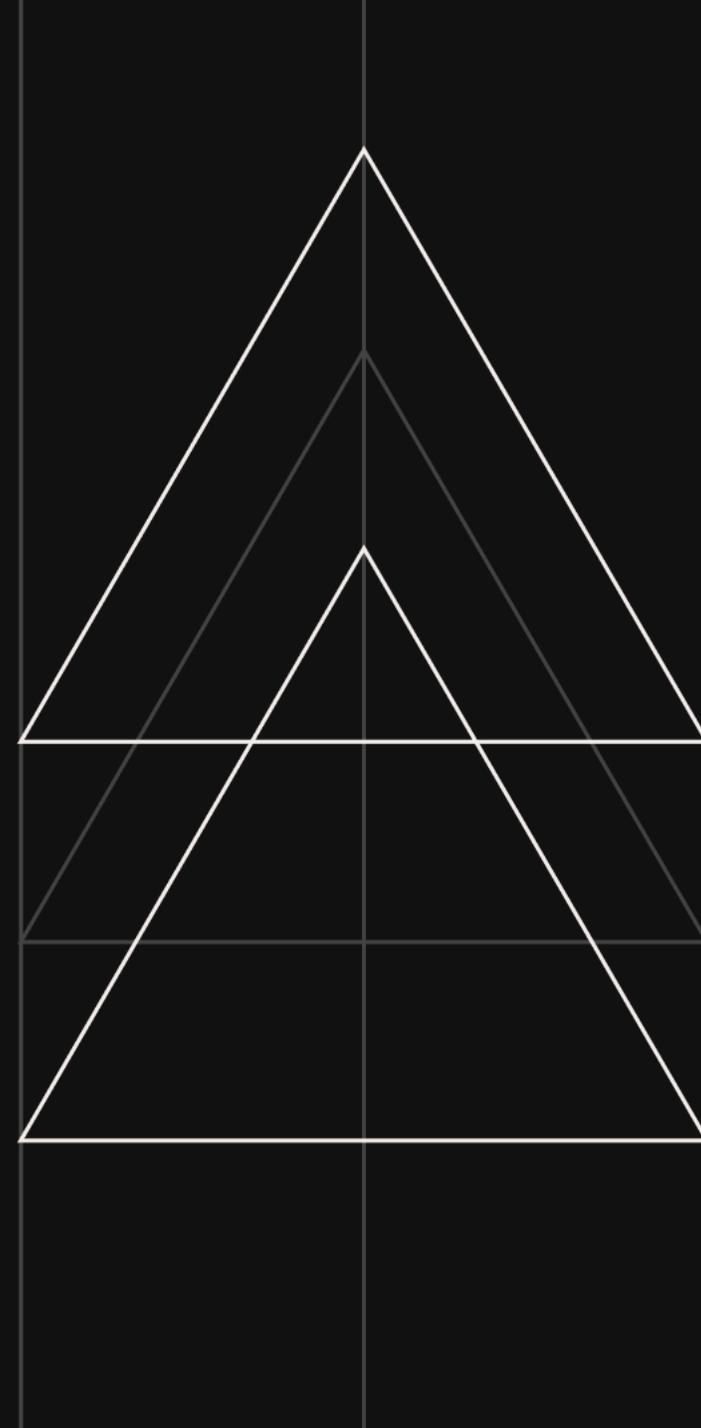
Скачайте чек-лист
«Как подготовиться
к автоматизации»



Бесплатная
индивидуальная
консультация



Наш канал в
телеграм



Спасибо за внимание

Анна Тимофеева

Старший партнер
Руководитель практики
«Управление талантами»

timofeyeva@ecopsy.ru

Валерия Куропаткина

Руководитель
практики HR-Tech

kuropatkina@ecopsy.ru

