

ВІТОВЕ

Система управления карьерным развитием

Нарек Степанян

Руководитель направления
организационного развития
и HR -консалтинга ВІТОВЕ

09.11.2023





Давайте знакомиться

СТЕПАНЯН Нарек



Руководитель направления

организационного развития и HR-консалтинга



Компетенции в области управленческого и кадрового консалтинга

- Проектирование и разработка систем управления карьерным и профессиональным развитием
- Разработка систем управления по компетенциям
- Проектирование карьерных карт
- Проектирование и разработка систем грейдинга и тарификации
- Проектирование и оптимизация организационной структуры
- Моделирование и оптимизация бизнес-процессов
- Разработка систем ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI)
- Разработка функциональных требований к системам автоматизации

Предпосылки, формирующие будущее карьерного и профессионального развития

1

Смена нескольких профессий

Люди меняют больше ролей за период своей профессиональной жизни

2

Текучесть персонала

Отсутствие возможностей роста – одна из ключевых причин увольнения

3

Низкая вовлеченность

Карьерные возможности – фактор, наиболее влияющий на вовлеченность сотрудников

4

Резкие смены карьерных ролей

На сотрудников влияет выгорание и долгий опыт удаленной работы

5

Долгосрочный дефицит кандидатов на рынке труда

По данным HeadHunter в сентябре 2023 года спрос на сотрудников увеличился на 47% год к году и на 3% к августу. В производстве на 1 вакансию в среднем приходится 0,5 соискателя

Прозрачная система управления карьерным развитием



ДЛЯ БИЗНЕСА

- Высокая защищенность позиций
- Стимулирование внутреннего найма (как следствие – сокращение времени на интеграцию сотрудников)
- Инструменты управления перемещением сотрудников под потребности компании
- Мотивация сотрудников на профессиональное развитие
- Повышение лояльности сотрудников, сокращение их оттока из-за отсутствия перспектив карьерного роста



Система управления карьерным развитием –

набор практик и инструментов для управления карьерой и стимулирования развития сотрудников.

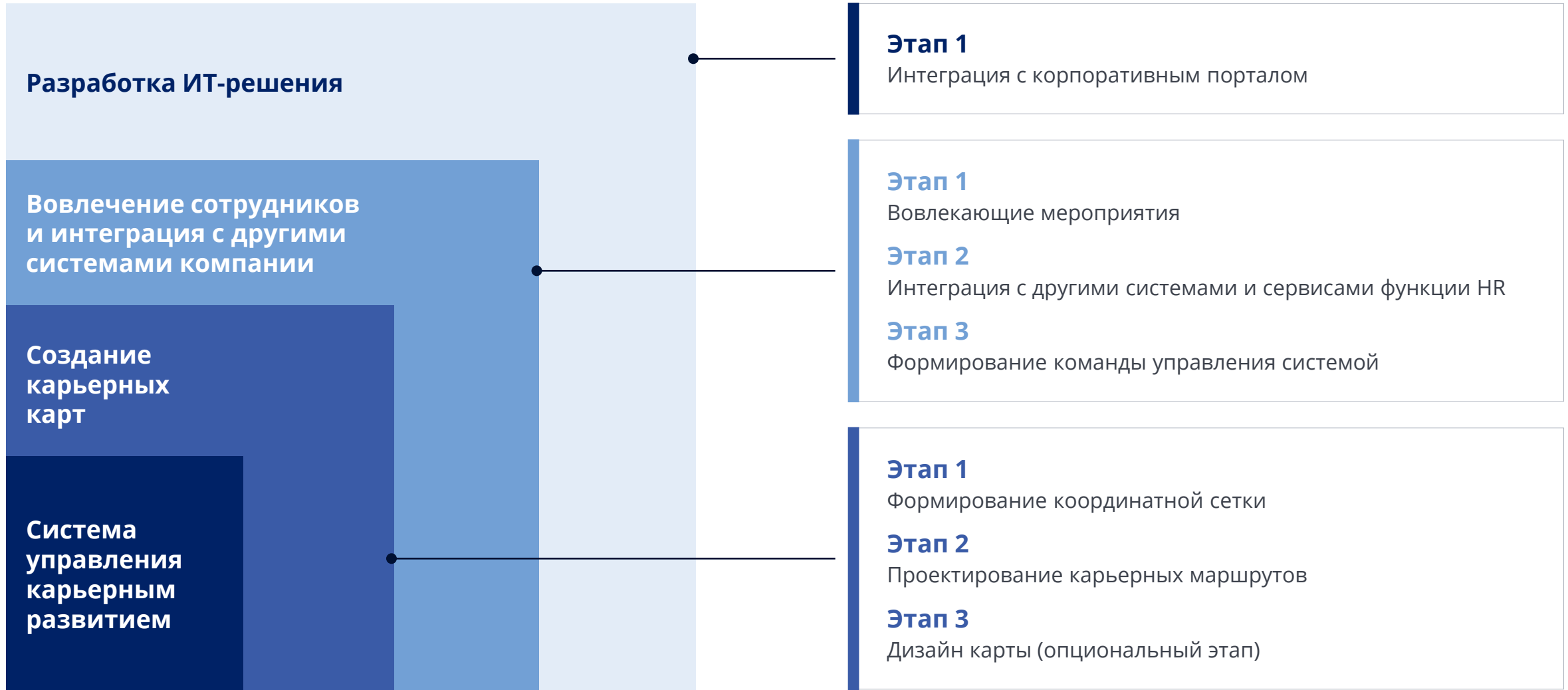
Она делает прозрачной информацию о всех доступных в компании карьерных маршрутах и о том, какие шаги надо предпринять, чтобы их осуществить.



ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

- Высокая управляемость собственной карьеры: прозрачные карьерные возможности в рамках компании, шанс сменить профессию, оставаясь в знакомых условиях
- Возможность говорить на одном языке с компанией о собственном карьерном развитии
- Понятный порядок шагов для осуществления карьерных перемещений

Элементы системы управления карьерным развитием



Блок 1. Создание карьерных карт

КАРЬЕРНАЯ КАРТА –

это набор доступных для сотрудников компании путей карьерного и профессионального развития

ЭТАП 1 Формирование координатной сетки

ЭТАП 2 Проектирование карьерных маршрутов

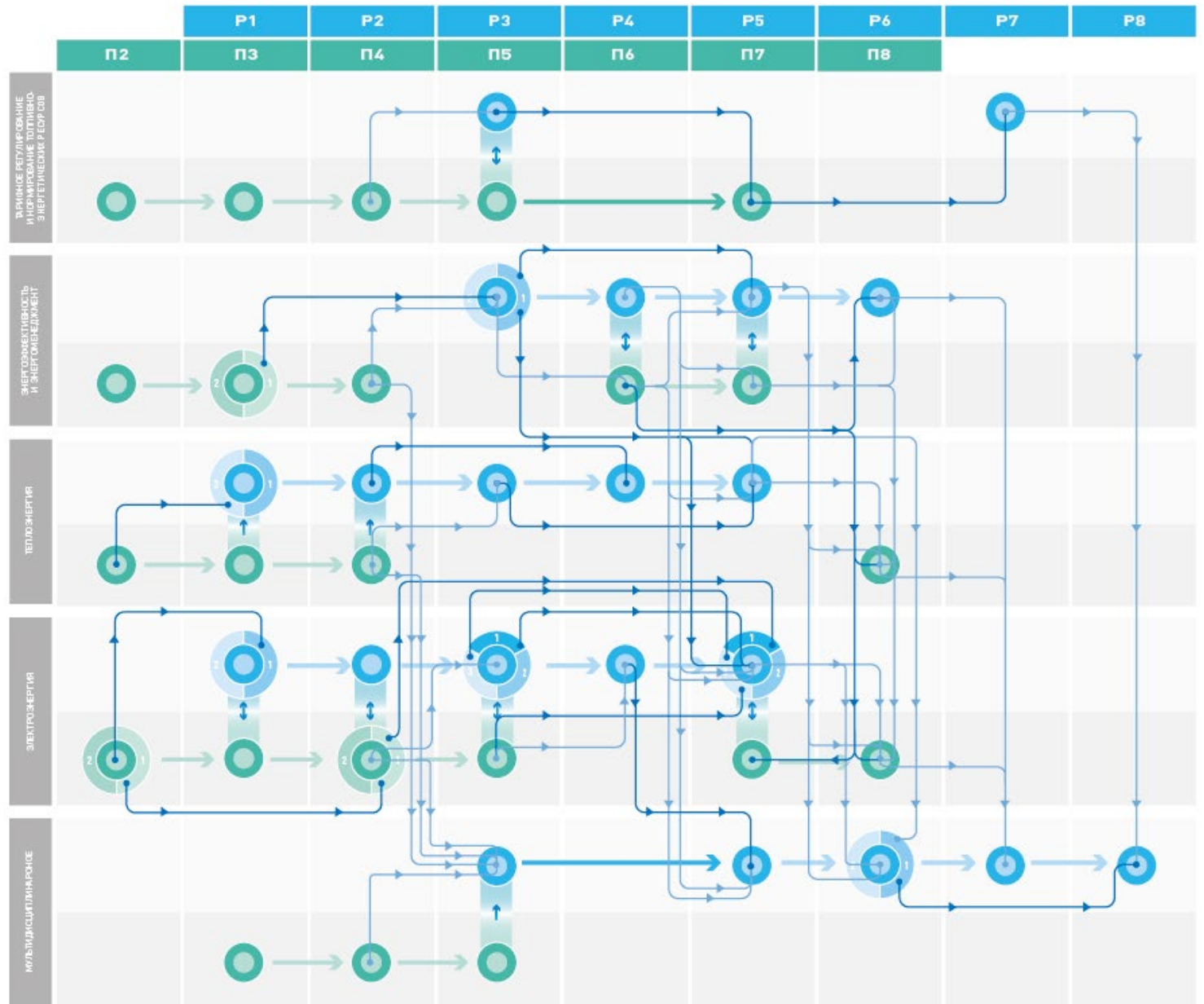
ЭТАП 3 Дизайн карты (опциональный этап)

Узнать больше
о карьерных картах



УЗНАТЬ БОЛЬШЕ >

КАРЬЕРНАЯ КАРТА



КООРДИНАТНАЯ СЕТКА

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8		
ТАРИФНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И НОРМИРОВАНИЕ ПОТРЕБЛЕНИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ									
ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ И ЭНЕРГОУСЭДЕНИЕ									
ТЕПЛОЭНЕРГИЯ									
ЭЛЕКТРОЭНЕРГИЯ									
МУЛЬТИДИСЦИПЛИНАРНОЕ									

Этап 1. Формирование координатной сетки

1

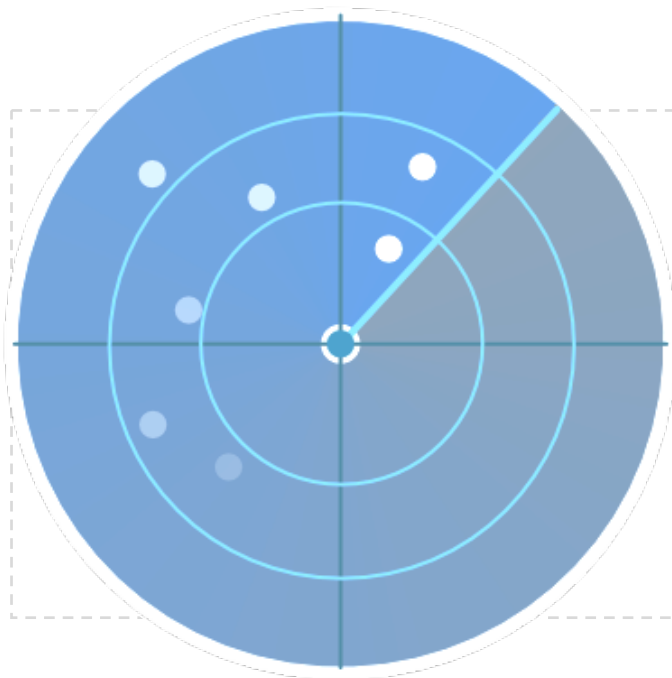
Должности функции
Фиксируем периметр функции

2

Характеристики должностей
«Пропускаем» должности через эти фильтры

3

Ячейки карты
Группируем должности с одинаковыми характеристиками



Примеры характеристик



Тип осуществляемой деятельности

- Описывает ключевые ожидания от деятельности
- Отражает, есть ли у сотрудника подчиненные, участвует ли он в проектах, отвечает ли за развитие своей функции и пр.



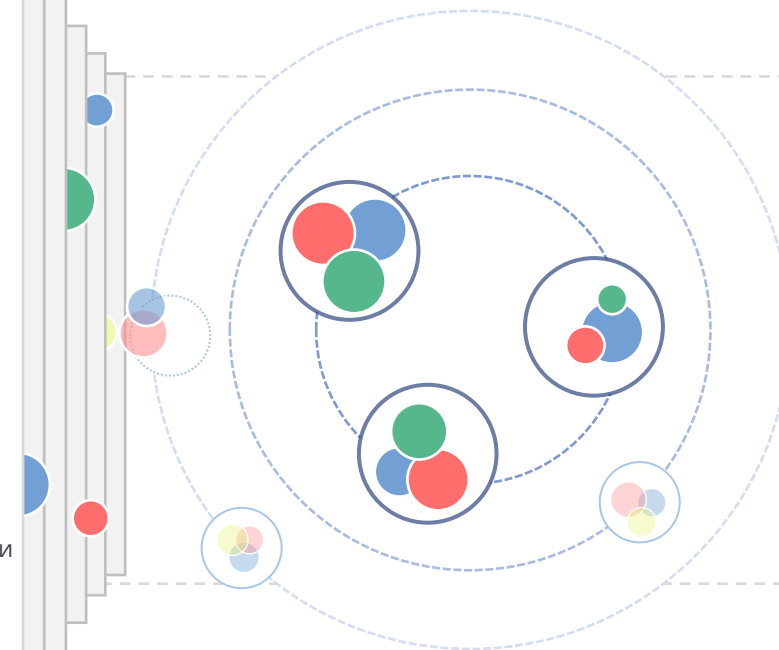
Уровень

- Уровень полномочий, ответственности и сложности решаемых задач
- Также отражает мотивацию владельца роли (синхронизируется с системой грейдов)



Функциональная принадлежность

- Группы должностей со схожими профессиональными компетенциями в рамках функции
- Отражает функциональную специализацию роли



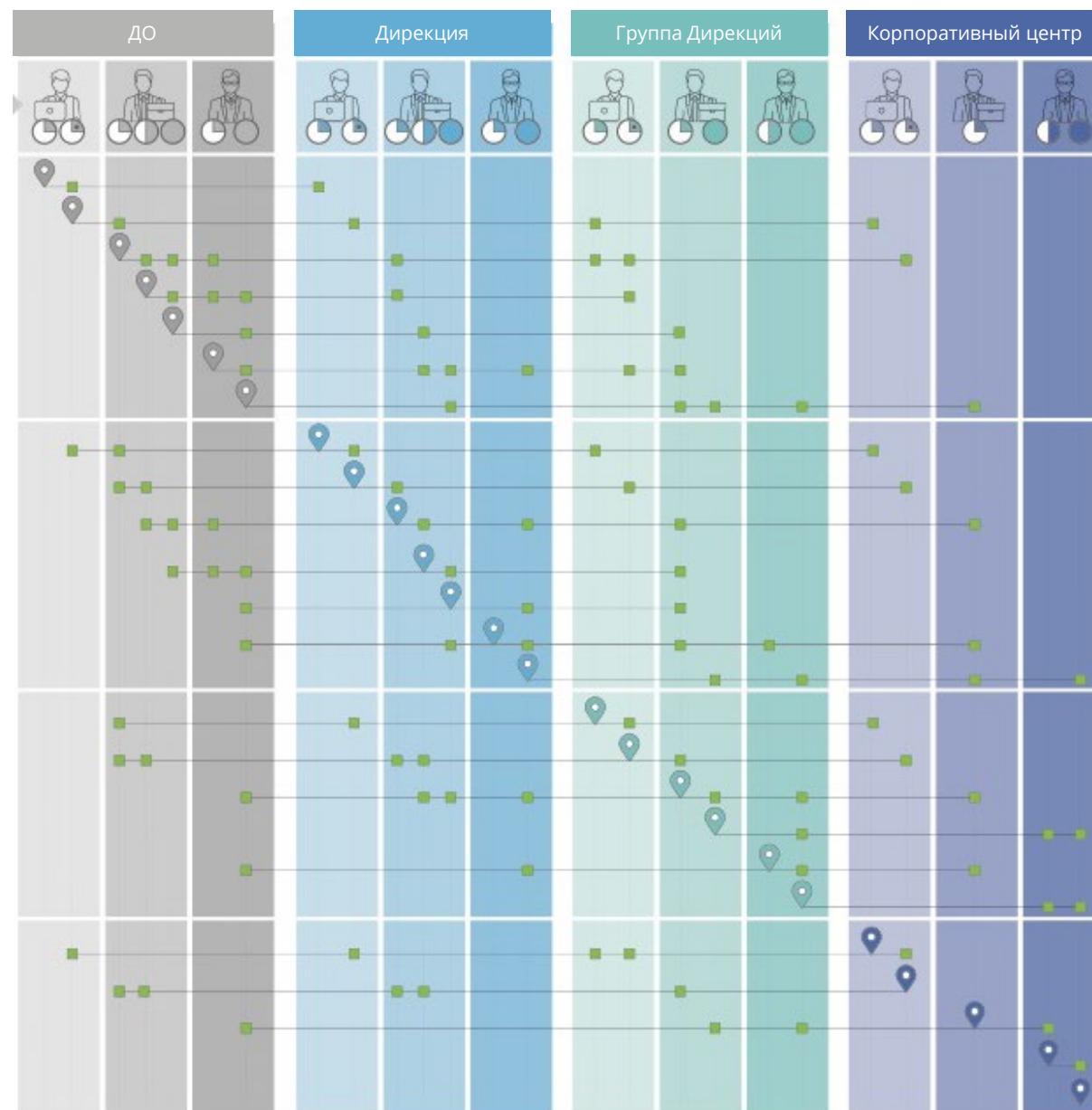
Этап 1. Формирование координатной сетки

УРОВНИ ДЕТАЛИЗАЦИИ

- 01 ВЕРХНЕУРОВНЕВЫЙ
- 02 СТАНДАРТНЫЙ
- 03 ДЕТАЛИЗИРОВАННЫЙ

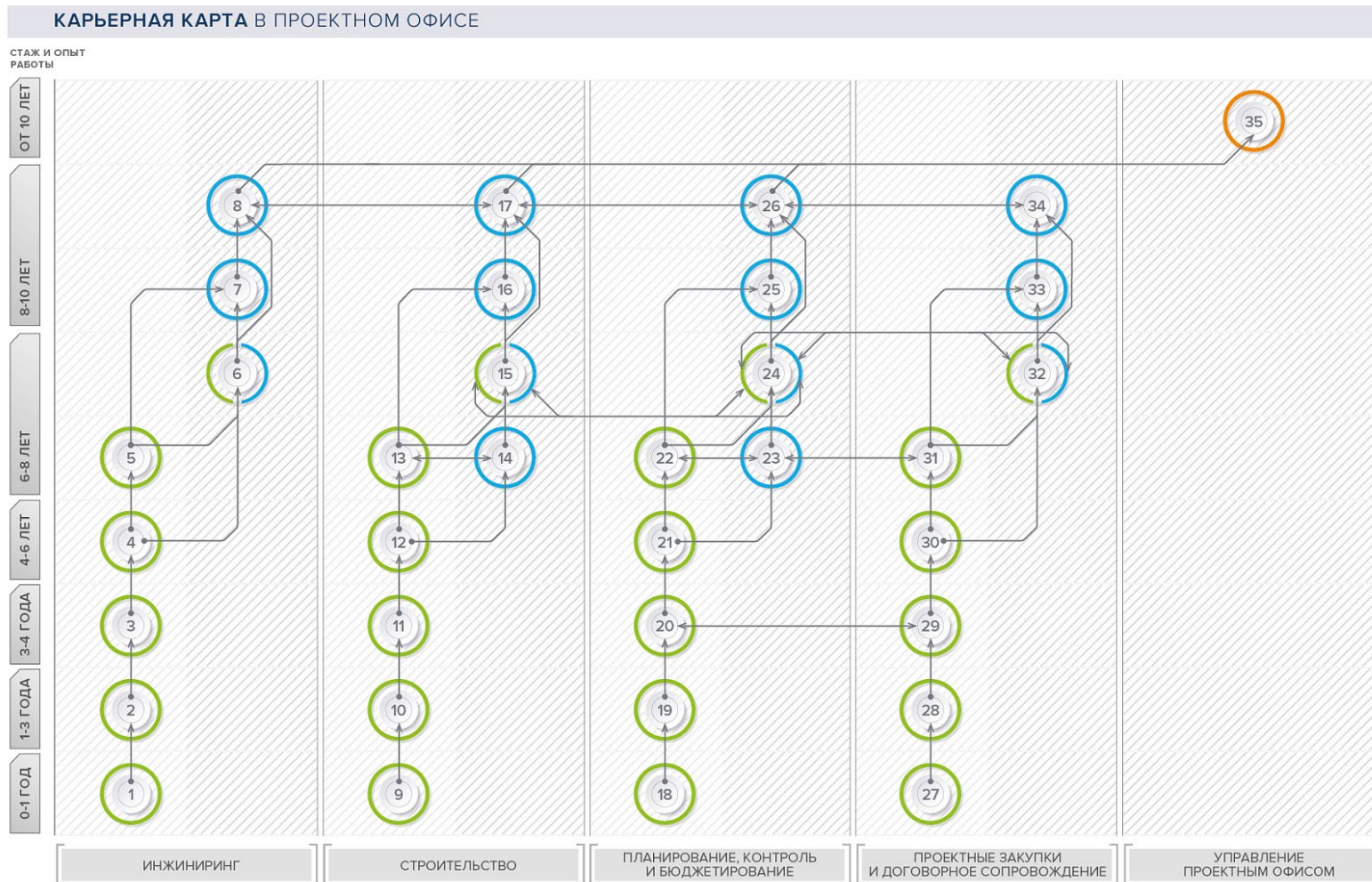
01

ВЕРХНЕУРОВНЕВЫЙ



02

СТАНДАРТНЫЙ

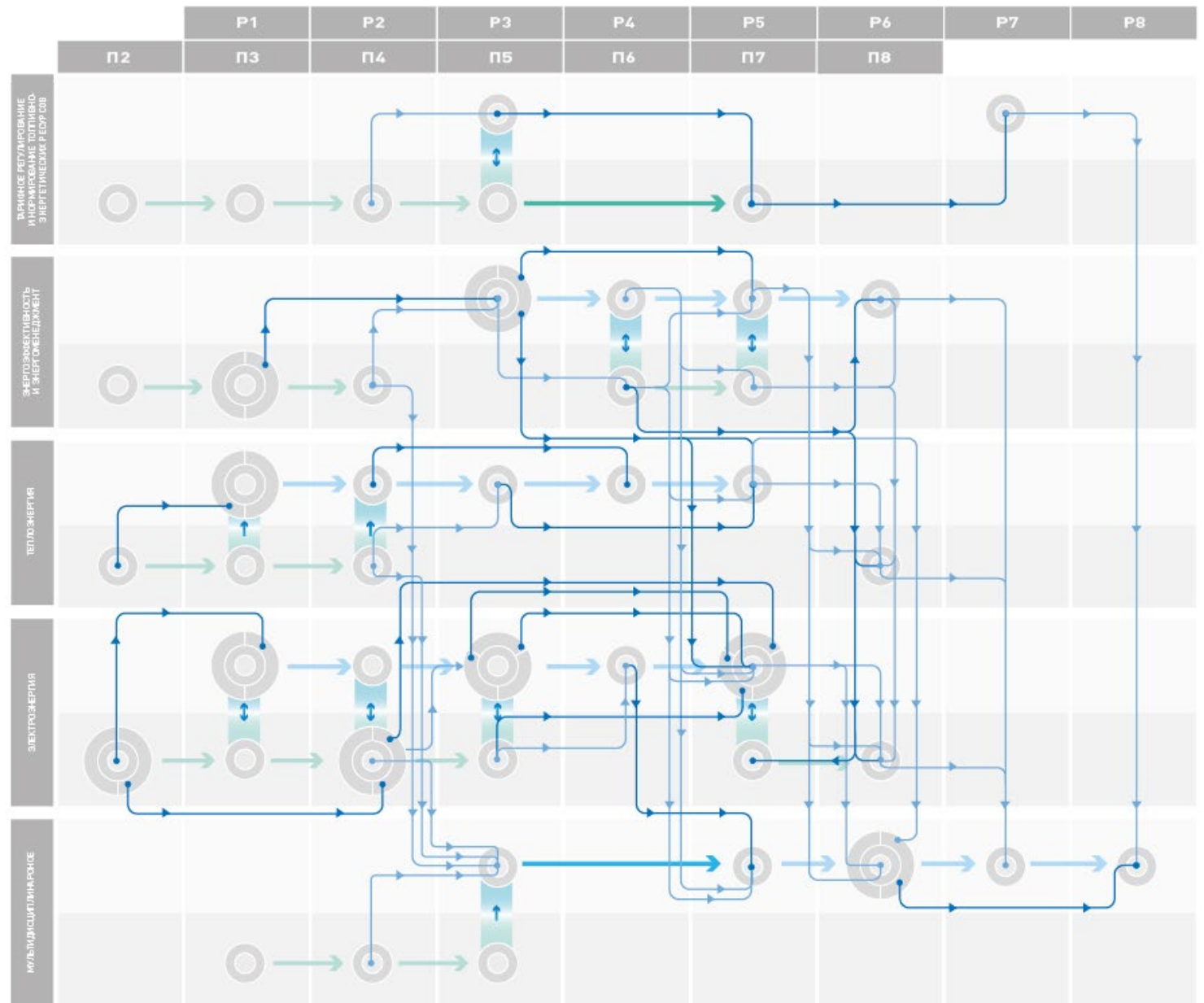


03

ДЕТАЛИЗИРОВАННЫЙ



КАРЬЕРНЫЕ МАРШРУТЫ



Этап 2. Проектирование карьерных маршрутов

КАРЬЕРНЫЙ МАРШРУТ –

это доступное сотруднику компании горизонтальное или вертикальное перемещение с должности на должность

УЧАСТНИКИ проектирования карьерных маршрутов



- Лидеры функциональных направлений
- HR
- Консультанты ВІТОВЕ

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ проектирования карьерных маршрутов

01

Интервьюирование лидеров функций, анализ карьерного развития в функции, анализ модели компетенций и профилей

02

- Сбор и анализ полученных данных
- Построение карьерных маршрутов
- Проработка карьерных тупиков

03

Согласование со всеми стейкхолдерами

Этап 2. Проектирование карьерных маршрутов

ТИПЫ КАРЬЕРНЫХ МАРШРУТОВ

Стандартные	Специалист 2 уровня	>	Специалист 3 уровня
Переход в другие карьерные группы	Специалист	>	Руководитель
За рамки функционального направления	Тепло- энергетика	>	Электро- энергия
Кросс-функциональные	Энергетика	>	Экономика

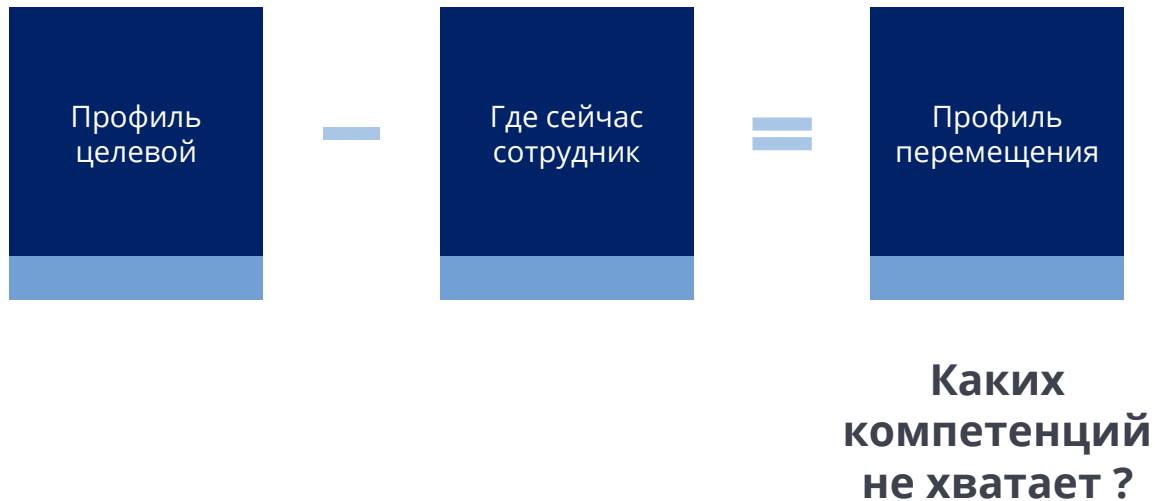


**Дополнительные
характеристики
карьерных маршрутов
отражают сложность
реализации**

(сколько нужно усилий,
времени, обучения и др.)

Этап 2. Проектирование карьерных маршрутов

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ при проектировании карьерных маршрутов



ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРЕЧНЯ развивающих действий по компетенциям

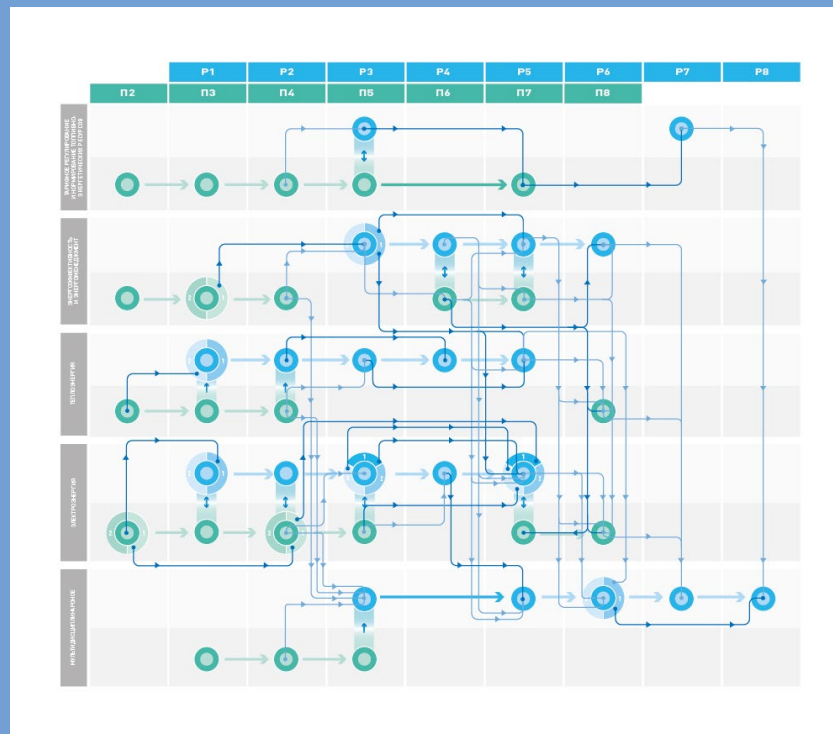
- Полезная литература
- Дополнительное образование
- Курсы, тренинги и др.
- Обучение на рабочем месте
- Обучение с помощью других

Этап 3. Дизайн карьерной карты

ДО

ПОСЛЕ

НАЧАЛЬНАЯ ДОЛЖНОСТЬ КАРЬЕРНОГО МАРШРУТА					ЦЕЛЕВАЯ ДОЛЖНОСТЬ КАРЬЕРНОГО МАРШРУТА					
Наименование	Профессиональное направление	Карьерная группа	Карьерный уровень	Сектор	Тип карьерного перемещения	Наименование 2	Профессиональное направление	Карьерная группа	Карьерный уровень	Сектор 2
Инженер по вентиляции отдела механика	Контроль эксплуатации оборудования и проведения ТОиР	Профессионалы	П1		Типовое карьерное перемещение	Механик по ремонту оборудования службы главного механика	Контроль эксплуатации оборудования и проведения ТОиР	Профессионалы	П2	1
Инженер по вентиляции отдела механика	Контроль эксплуатации оборудования и проведения ТОиР	Профессионалы	П1		Типовое карьерное перемещение	Ведущий инженер-технолог (по ремонту машинного оборудования) («-Ви-конструктор») технической службы	Контроль эксплуатации оборудования и проведения ТОиР	Профессионалы	П2	2
Инженер по вентиляции отдела механика	Контроль эксплуатации оборудования и проведения ТОиР	Профессионалы	П1		Типовое карьерное перемещение	Ведущий специалист по работе с заказчиками и подрядчиками группы по работе с заказчиками и подрядчиками управления ПДО и РЭ	Контроль эксплуатации оборудования и проведения ТОиР	Профессионалы	П2	2
Инженер по вентиляции отдела механика	Контроль эксплуатации оборудования и проведения ТОиР	Профессионалы	П1		Типовое карьерное перемещение	Инженер-технолог (по ремонту машинного оборудования) цеха № 13, 28, 29, 30, 35, 38	Контроль эксплуатации оборудования и проведения ТОиР	Профессионалы	П2	2
Инженер по вентиляции отдела механика	Контроль эксплуатации оборудования и проведения ТОиР	Профессионалы	П1		Типовое карьерное перемещение	Мастер по ремонту оборудования отдела механика	Контроль эксплуатации оборудования и проведения ТОиР	Профессионалы	П2	2
Инженер по вентиляции отдела механика	Контроль эксплуатации оборудования и проведения ТОиР	Профессионалы	П1		Типовое карьерное перемещение	Механик отдела механика	Контроль эксплуатации оборудования и проведения ТОиР	Профессионалы	П2	2
Инженер по вентиляции отдела механика	Контроль эксплуатации оборудования и проведения ТОиР	Профессионалы	П1		Типовое карьерное перемещение	Ведущий специалист по производственному планированию отдела планирования и мониторинга производства	Контроль эксплуатации оборудования и проведения ТОиР	Профессионалы	П2	3
Инженер по вентиляции отдела механика	Контроль эксплуатации оборудования и проведения ТОиР	Профессионалы	П1		Типовое карьерное перемещение	Мастер установок атмосферно-вакуумной перегонки нефти АВТ-3, стабилизации и вторичной перегонки бензина 22/4 и электрообессоливающей с тремя фазными электролизерами	Контроль эксплуатации оборудования и проведения ТОиР	Профессионалы	П2	4
Инженер по вентиляции отдела механика	Контроль эксплуатации оборудования и проведения ТОиР	Профессионалы	П1		Типовое карьерное перемещение	Механик газораспределительной станции	Контроль эксплуатации оборудования и проведения ТОиР	Профессионалы	П2	4

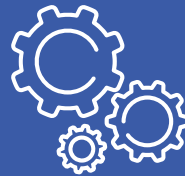


Блок 2. Вовлечение сотрудников и интеграция с другими системами компании



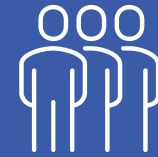
ЭТАП 1

Вовлекающие мероприятия



ЭТАП 2

Интеграция с другими системами и сервисами функции HR



ЭТАП 3

Формирование команды управления системой

Этап 1. Вовлекающие мероприятия

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ



Сотрудники

Задача: вовлечь их в процесс собственного развития, заинтересовать и показать, какие у них есть инструменты и возможности



Непосредственные руководители

Задача: рассказать, какие выгоды дают им новые инструменты. Показать, как важна их роль, и сделать спонсорами системы карьерного развития

ВИДЫ МЕРОПРИЯТИЙ

01 Карьерные навигаторы

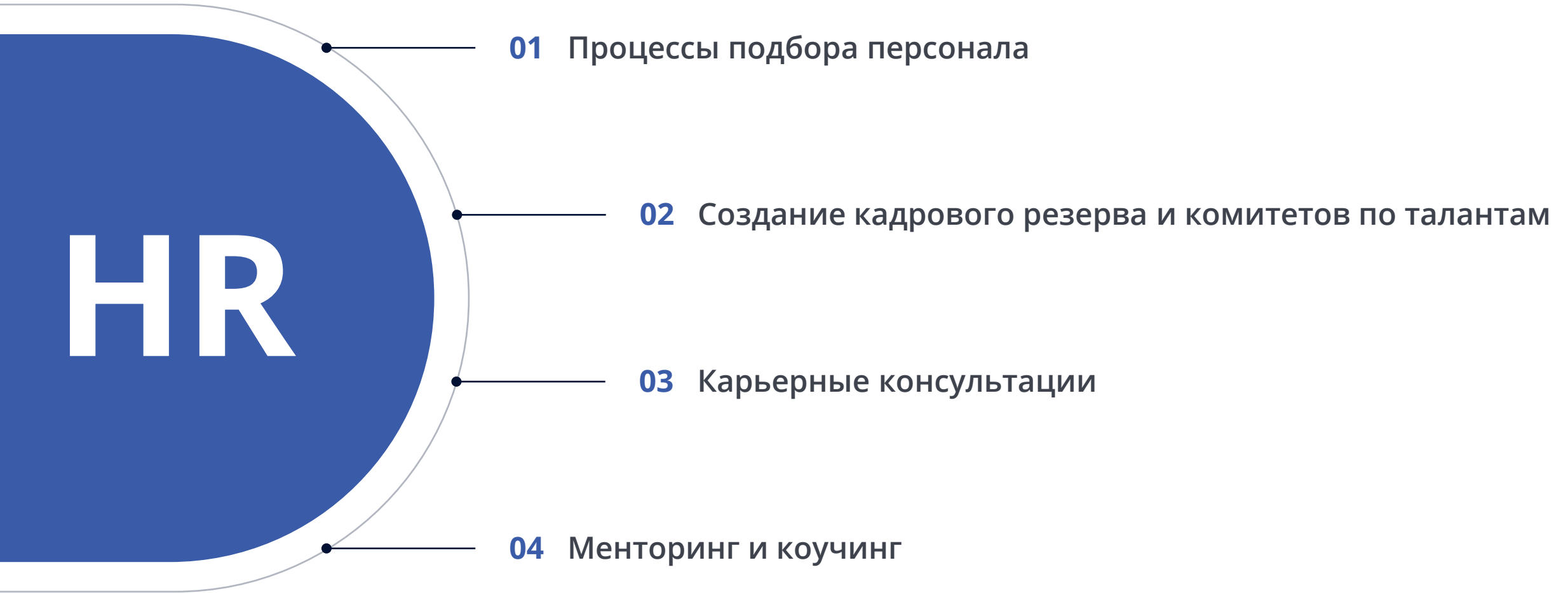
02 Карьерные сессии

03 Маркетинговые материалы
(плакаты, брошюры и т. д.)

04 Видеоролики

05 Карьерные консультации

Этап 2. Интеграция с другими системами и сервисами функции HR



Этап 3. Формирование команды управляющей системой

Отвечает за вопросы развития системы управления карьерой (в том числе в части ИТ-решения), повышение удовлетворенности пользователей

**Центр
развития
и сервиса**

Разрабатывает методологию, поддерживает информацию в актуальном состоянии (через взаимодействие с функциями)

**Центр
методологии**

Команда

**Центр
коммуникации**

Поддерживает непрерывный процесс вовлечения сотрудников и руководителей в вопросы управления карьерным развитием

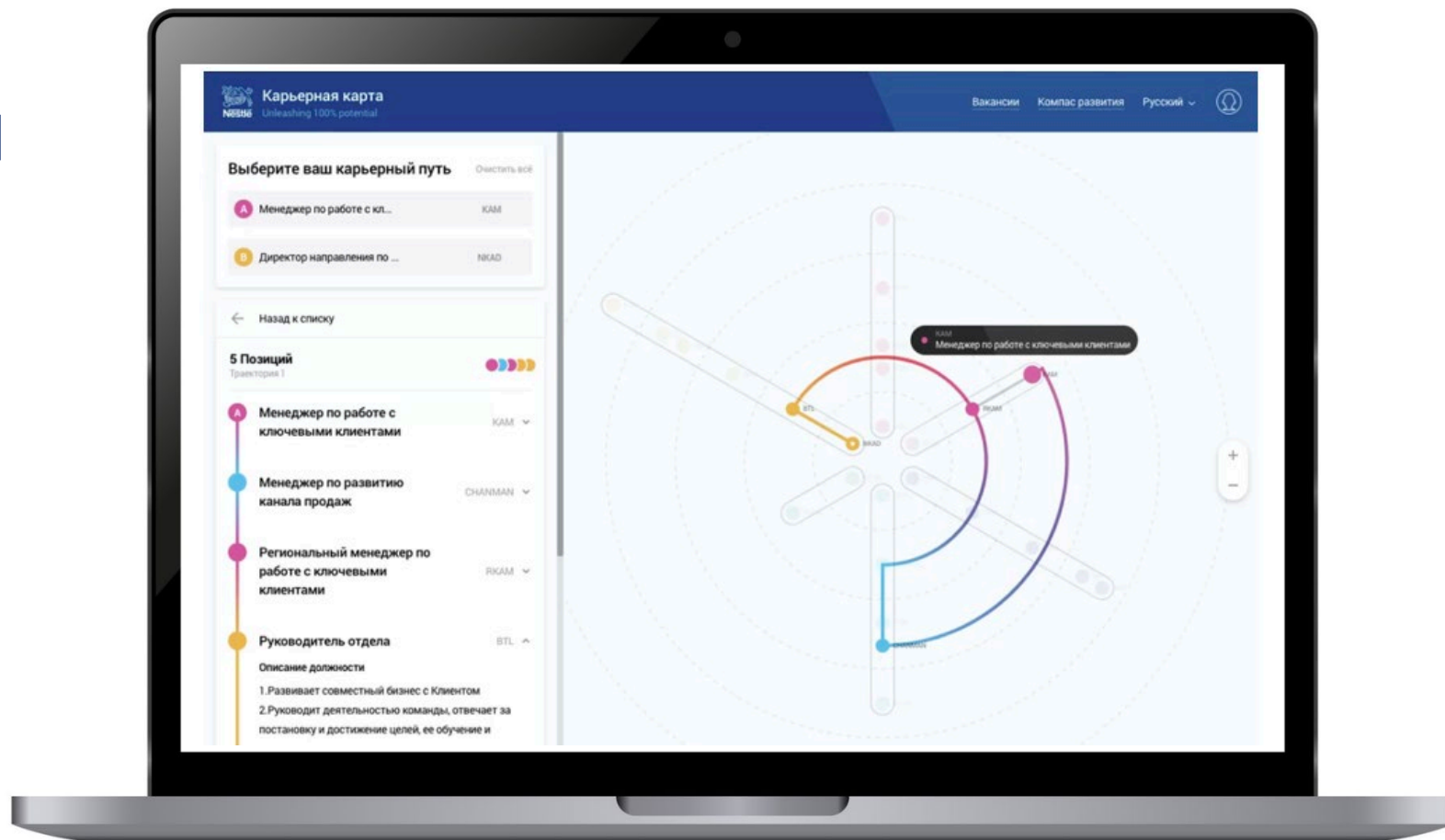
**Центр
интеграции**

Отвечает за интеграцию со смежными системами и процессами, консультирует по вопросам системы управления карьерным развитием

Блок 3. Разработка ИТ-решения

АВТОМАТИЗАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ПОЗВОЛЯЕТ:

- 01** Дать централизованный доступ к информации о работе с карьерой
- 02** Оперативно управлять вакансиями на портале
- 03** Собирать аналитику и отчетность
- 04** Сделать работу с карьерой удобнее для всех категорий пользователей



Хотите сделать систему управления карьерным развитием в компании понятной и прозрачной?



Опишите ваш кейс, и мы предложим вам индивидуальное решение под конкретные задачи



Нарек СТЕПАНЯН

Руководитель направления
организационного развития
и HR-консалтинга



+7 (911) 568-21-50



n.stepanyan@bitobe.ru

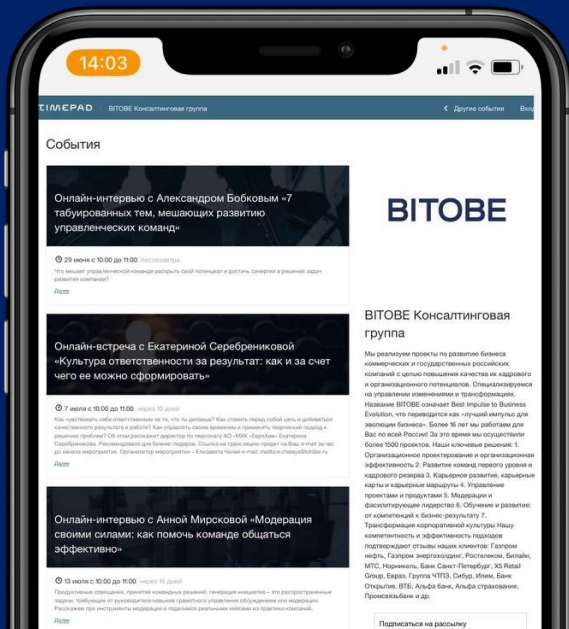
Следующая встреча по теме:



Тесты ситуационных суждений (SJT)

14 декабря 2023 года с 10:00 до 10:45

Онлайн-встреча с руководителем направления исследований VITOBE Екатериной Белоуско

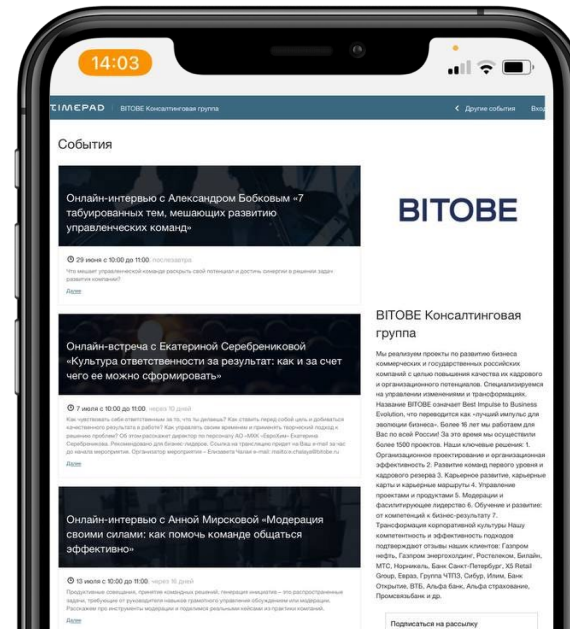


ПЕРЕЙТИ >

МЕРОПРИЯТИЯ VITOBE!

Хотите быть в курсе всех наших мероприятий?

Следите за расписанием мероприятий на Timerpad



ПЕРЕЙТИ >

УЗНАЙТЕ БОЛЬШЕ

о системе оценки ЭРА

ПОДРОБНЕЕ >



ЭРА – это больше чем инструмент оценки, скорее инструмент развития топ-менеджеров, талантов, кадрового резерва на управленческие позиции

Личностные черты

качества, позволяющие выстраивать позитивную культуру лидерства и добиваться успеха

Деструктивные стратегии поведения

характеристики, негативно влияющие на умение выстраивать взаимоотношения

Мотивационные драйверы

источники энергии и усилий для реализации профессиональной деятельности



Светлана
АРТЕМОВА

 +7 906 245-18-13

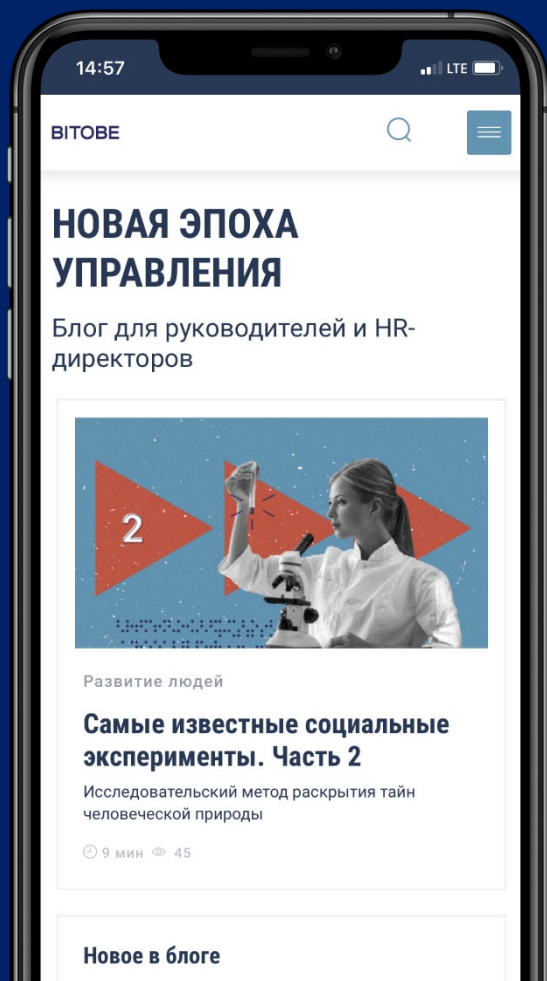
 s.artemova@bitobe.ru

НОВАЯ ЭПОХА УПРАВЛЕНИЯ

Блог для руководителей
и HR-директоров



ПОДПИСАТЬСЯ >



НРОНИКИ ВІТОВЕ

Телеграм-канал, где можно
следить за лучшими
HR-практиками



ПОДПИСАТЬСЯ >

