Формирование системы карьерного развития

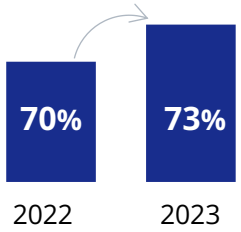
Карьерная карта

BITOBE

2024

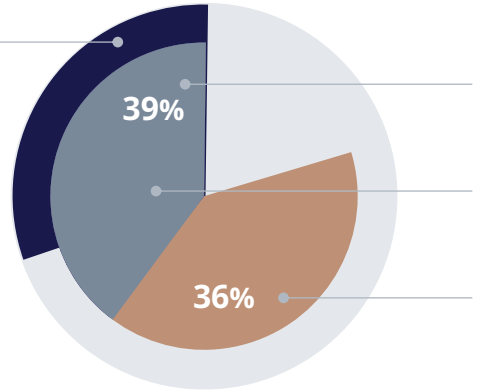
Многие компании столкнулись с кризисом в вопросе удержания и развития их сотрудников

Не обладая эффективными инструментами карьерного развития, многие компании столкнулись с кризисом развития персонала и удержания ключевых сотрудников.



В 2023 г. отсутствие возможностей для роста является ключевой причиной для смены работодателя. 73% сотрудников говорят о важности карьерного роста. В 2022 г. Этот показатель был равен 70%*.

Почему вы ушли с последнего места работы?*



Разрешить кризис удержания сотрудников и развития талантов позволяет разработка системы управления карьерным развитием, ключевым элементом которой является «Карьерная карта»

Данный деловой обзор познакомит Вас с лучшими практиками формирования системы карьерного развития и его основным элементом – карьерной картой: её видами, подходами к формированию и визуализации

* Ресурс: Randstad. Employer brand research 2023 – global report (163 тысячи респондентов по всему миру)

Карьерная карта позволяет спроектировать и систематизировать карьерные перемещения в компании

КАРЬЕРНАЯ КАРТА – система доступных для сотрудников компании путей карьерного и профессионального развития

Основная задача карьерной карты показать совокупность ключевых путей карьерного и профессионального развития.

Карьерная карта дает возможность простроить карьерный путь как на один шаг – до ближайшей должности, возможной для перехода, так и на несколько шагов вперед.

Преимущества использования карьерных карт для компании

Прозрачность
понимание возможностей профессионального развития сотрудников; демонстрация сотрудникам их карьерных возможностей и повышение их вовлечённости в процесс развития своей карьеры

Контроль
привлечение необходимых сотрудников и управление их перемещением между профессиональными направлениями и функциями

Скорость
оперативное определение внутренних кандидатов и обеспечение необходимого темпа развития их карьеры

Достигаемые результаты от использования карьерных карт

- Создаётся система карьерного планирования, обеспечивающая потребности и стратегию компании
- Формируется единый язык описания карьерных возможностей и ожидаемых в компании результатов
- Стимулируется перемещение сотрудников между разными функциональными направлениями
- Формируется единая система координат карьерного планирования
- Создаётся защита ключевых позиций и должностей
- Формируется система преемственности талантов на ключевые позиции

Карьерная карта состоит из трёх структурных и взаимосвязанных элементов, которые формируют единую систему карьерных перемещений

Набор и детализация структурных элементов зависит от выбранного подхода к формированию карьерной карты

КООРДИНАТНАЯ СЕТКА

Охват карты – периметр должностей компании, сформированный по нескольким общим критериям, образующий: профессиональный кластер, профессиональное направление, функцию компании, обобщённую группу должностей

Ячейка – образуется на пересечении всех элементов координатной сетки: фактическая должность, типовая должность, широкий набор должностей, объединённых общими критериями

Карьерный уровень – уровень должности в карьерной группе. Отражает рост вклада и рост уровня ответственности должности внутри карьерной группы

Карьерная группа – группа должностей внутри профессионального направления с однородным вкладом в результаты деятельности; выстроена по иерархии согласно росту вклада и уровня/ зоны ответственности

КАРЬЕРНЫЕ МАРШРУТЫ

Типовое карьерное перемещение – определяется организационной структурой компании и стандартизированным иерархическим ростом. Перемещение происходит при естественном накоплении знаний и навыков сотрудником. Может быть стимулирован специализированными карьерными программами.

Специальное карьерное перемещение – особенные перемещения, доступные и уникальные для определённых должностей/ групп должностей. Необходимо специализированное обучение.

Механика карьерных перемещений – определяет логику/ правила карьерных перемещений

ВИЗУАЛИЗАЦИЯ*

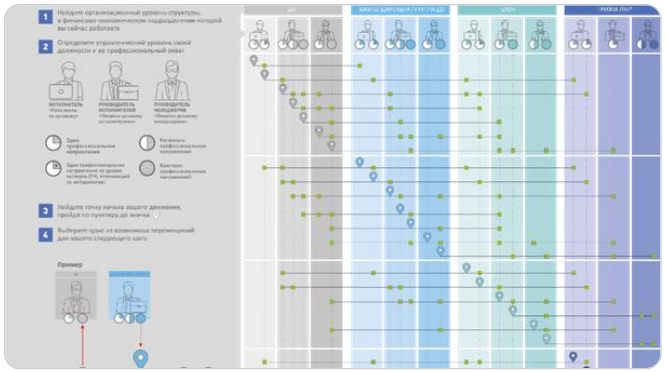
в большей степени зависит от целей создания карьерной карты и, как следствие, выбранного подхода к её формированию

* Карьерная карта может быть создана без элемента **Визуализация**, например в формате Excel. Однако это усложнит её прочтение и снизит её эффективность

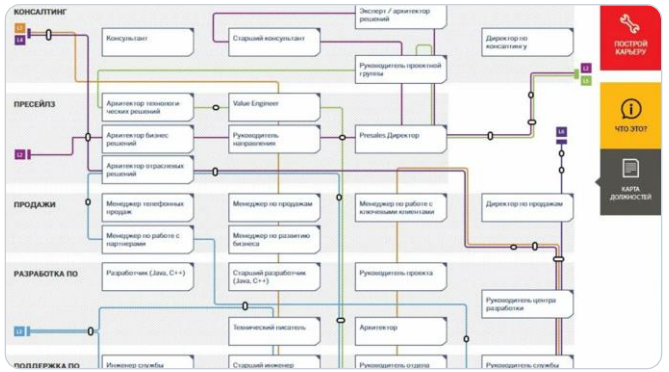
В практике карьерного развития выделяют три вида карьерных карт

Выбор подхода к формированию карьерной карты зависит от целей её разработки, размеров и сложности организационной структуры компании

карта
ВИЗУАЛИЗАЦИЯ 01



карта
СХЕМА 02



карта
СТРУКТУРА 03

«Карта-Визуализация» имеет обобщенные сущности и схематично показывает доступные направления карьерных перемещений

ОСОБЕННОСТИ

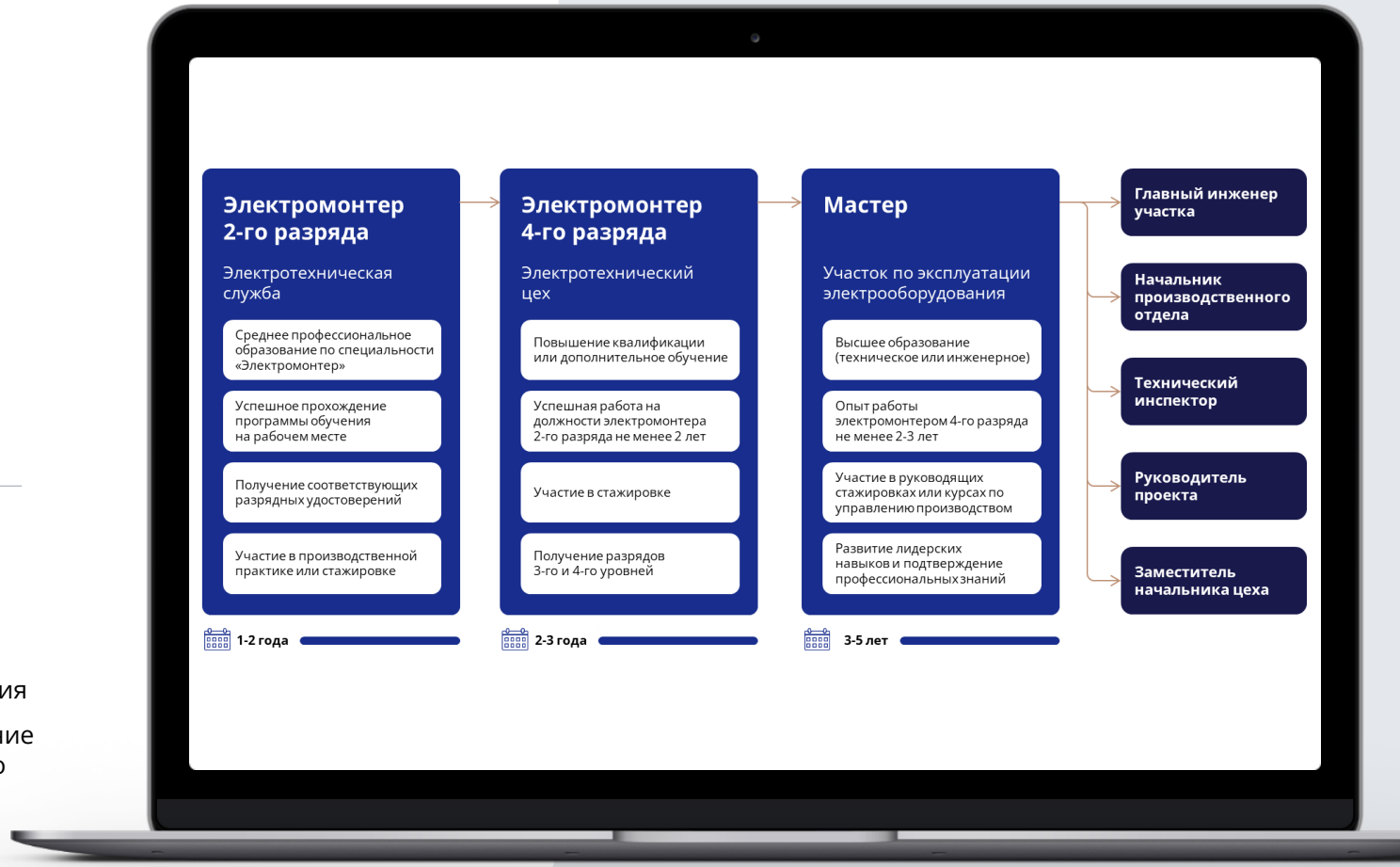
Карта «Визуализация» отражает узкую часть доступных карьерных перемещений без детализации и примеров конкретных карьерных маршрутов и возможностей для профессионального развития.

ПРИМЕНЕНИЕ

Карты такого вида подходят в первую очередь в качестве PR-материалов для внутренних и внешних коммуникаций.

ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ

- ⊕ Наглядная и простая для понимания
- ⊕ Не требует глубокой аналитической проработки при разработке
- ⊖ Не отображает структуру должностей
- ⊖ Не отображает четкие возможности для профессионального развития
- ⊖ Не дает четкое представление о возможностях карьерного развития



Карта-Визуализация

ПРИМЕР

Экспертный путь

Управленческий путь

Цветовая индикация
для обозначения карьерной группы

Начальная позиция

Дополнительная информация о требованиях к карьерному уровню

Карта-Визуализация

ПРИМЕР

Начальная позиция

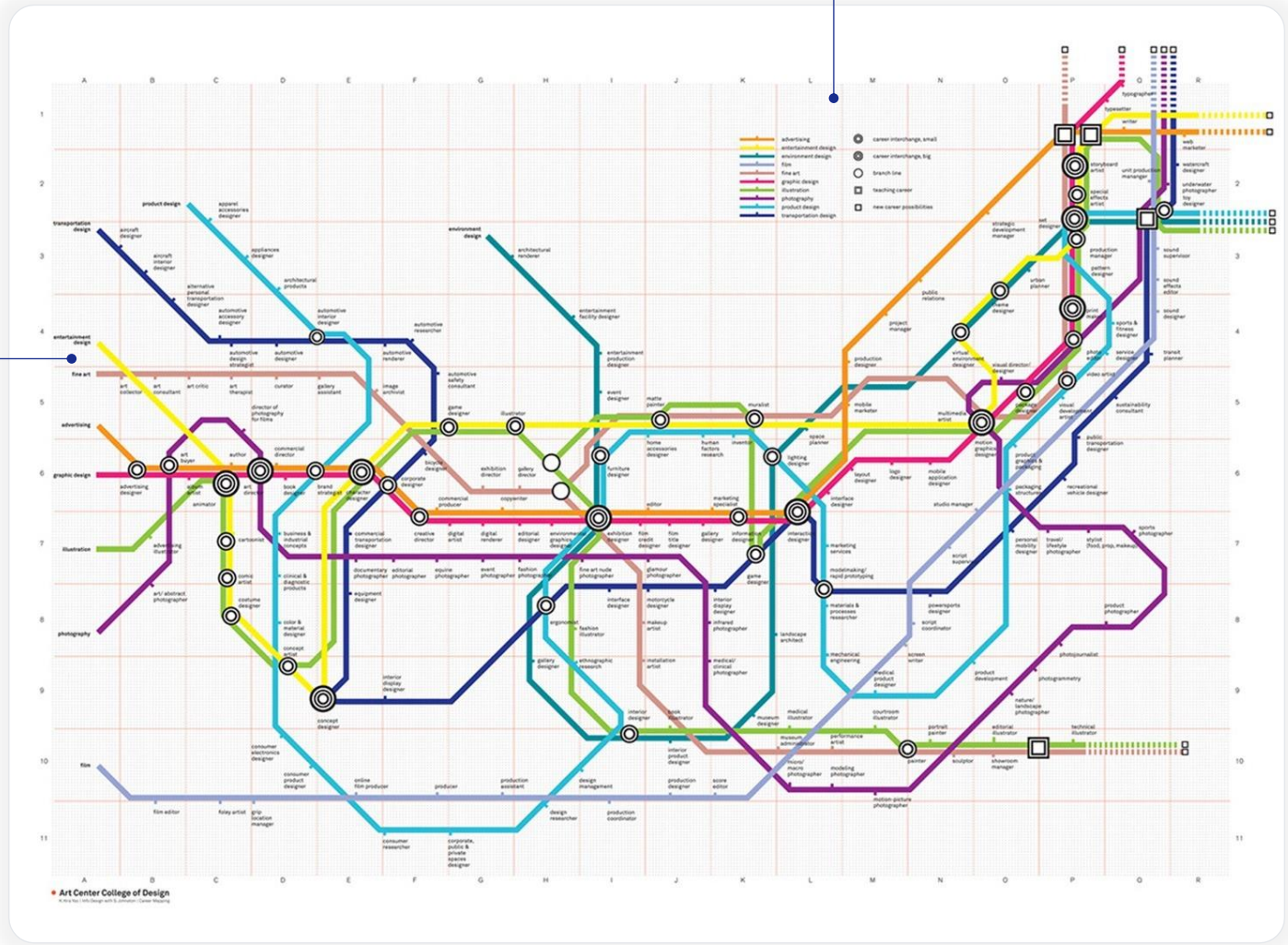
Дополнительная информация о требованиях к карьерному уровню

Карта-Визуализация

ПРИМЕР

Легенда карты

Цветовая индикация профессиональных направлений



Карта-Визуализация

ПРИМЕР

Финальные должности

Функциональные направления

Карьерные треки

В «Карте-Схеме» присутствует определенная механика карьерных маршрутов, но отсутствует четкая структура уровней должностей

ОСОБЕННОСТИ

Карта-схема большие группы должностей, объединенные заранее определенным набором двух и более критериев, это позволяет гибко настраивать её под потребности компании.

ПРИМЕНЕНИЕ

Карта-схема формируется если требуется охватить сотрудников большой компании со слишком сложной и часто изменяющейся структурой для детальной проработки карьерных уровней и маршрутов, а также если сроки разработки карты сильно ограничены

ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ

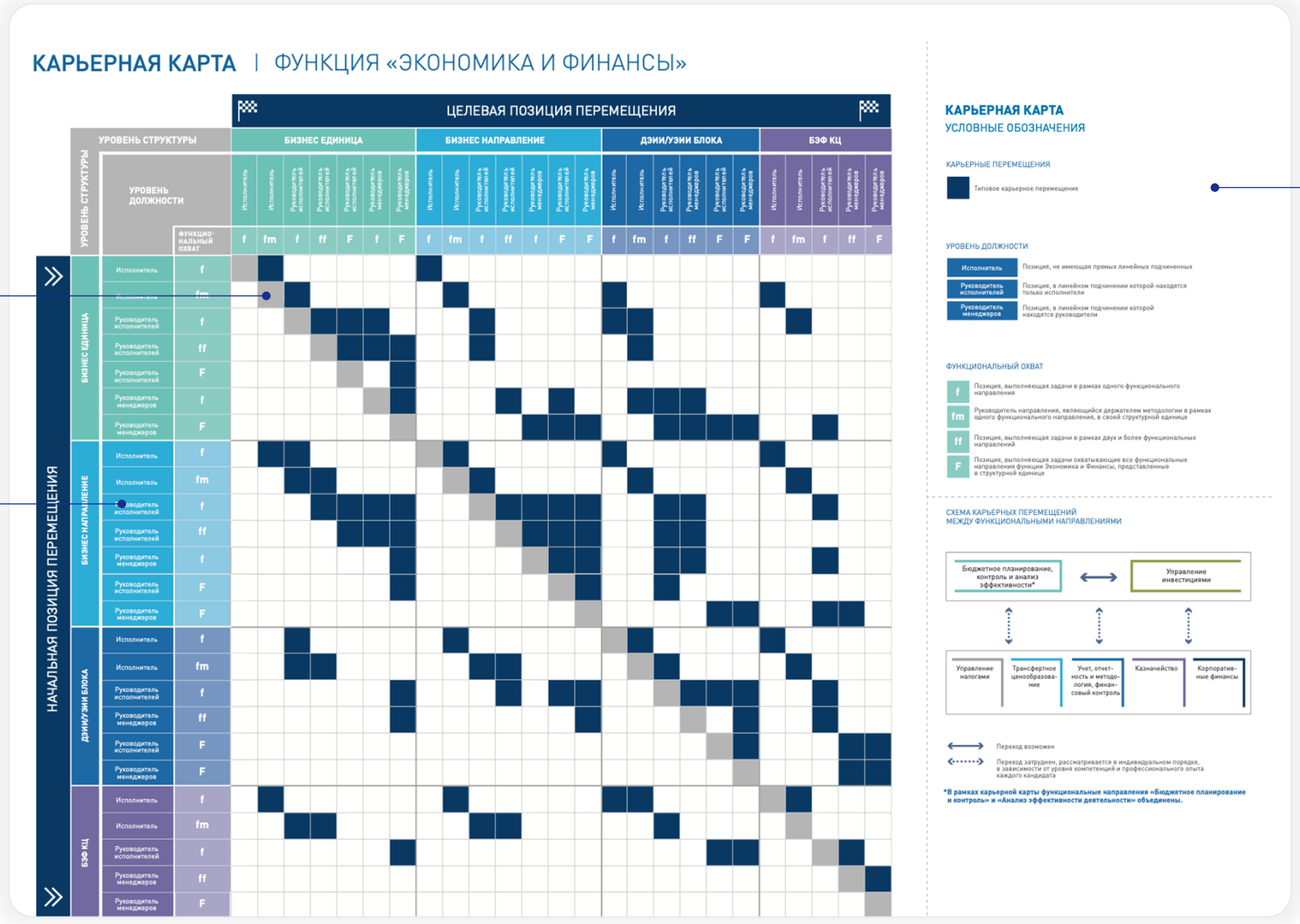
- ⊕ Имеет четкую механику карьерных маршрутов
- ⊕ Подходит для больших компаний со сложной структурой
- ⊕ Небольшие сроки разработки
- ⊕ Формат карты предполагает снижение потребности в регулярной актуализации содержания
- ⊖ Не имеет четкой структуры уровней должностей
- ⊖ Требует базовой аналитической проработки карьерных маршрутов
- ⊖ Не подходит для детального описания карьерных маршрутов больших компаний с большим количеством должностей

Карта-Схема

ПРИМЕР

Карьерные перемещения

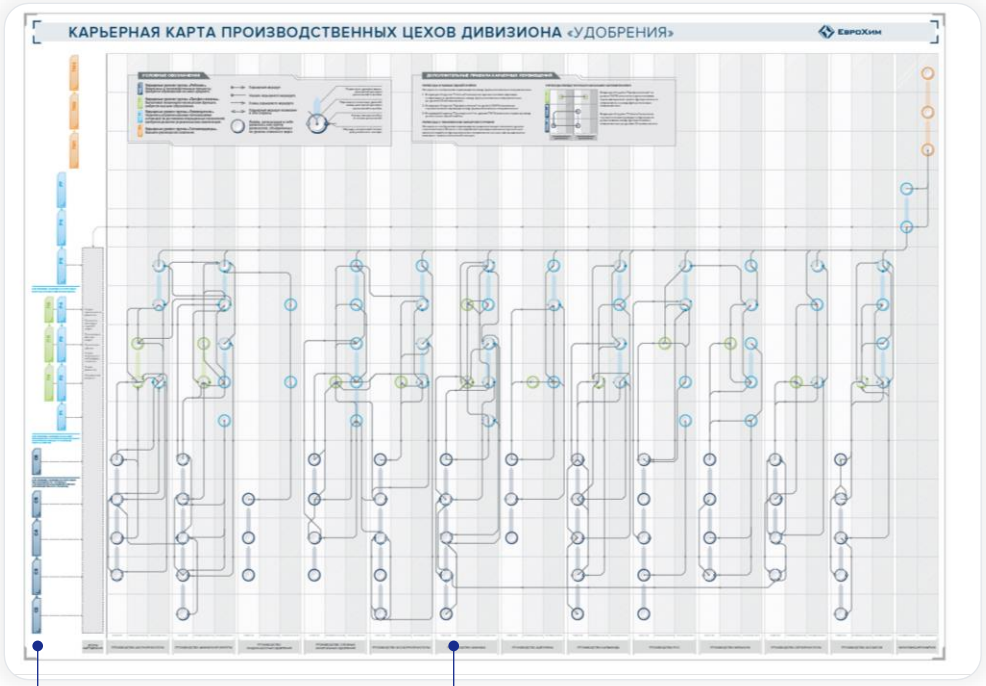
Уровень должности



Легенда карты

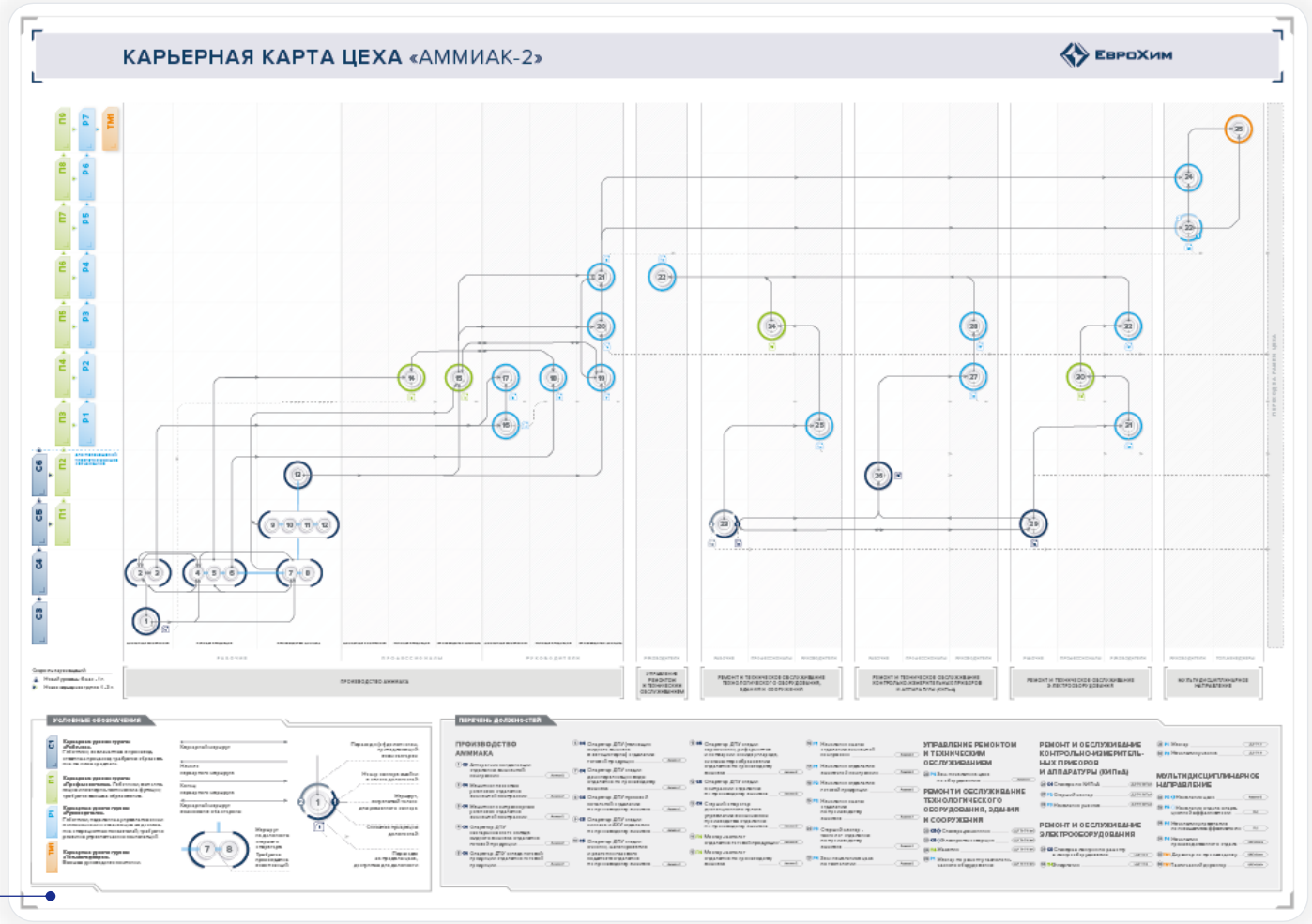
Карта-Схема

ПРИМЕР



Карьерные уровни

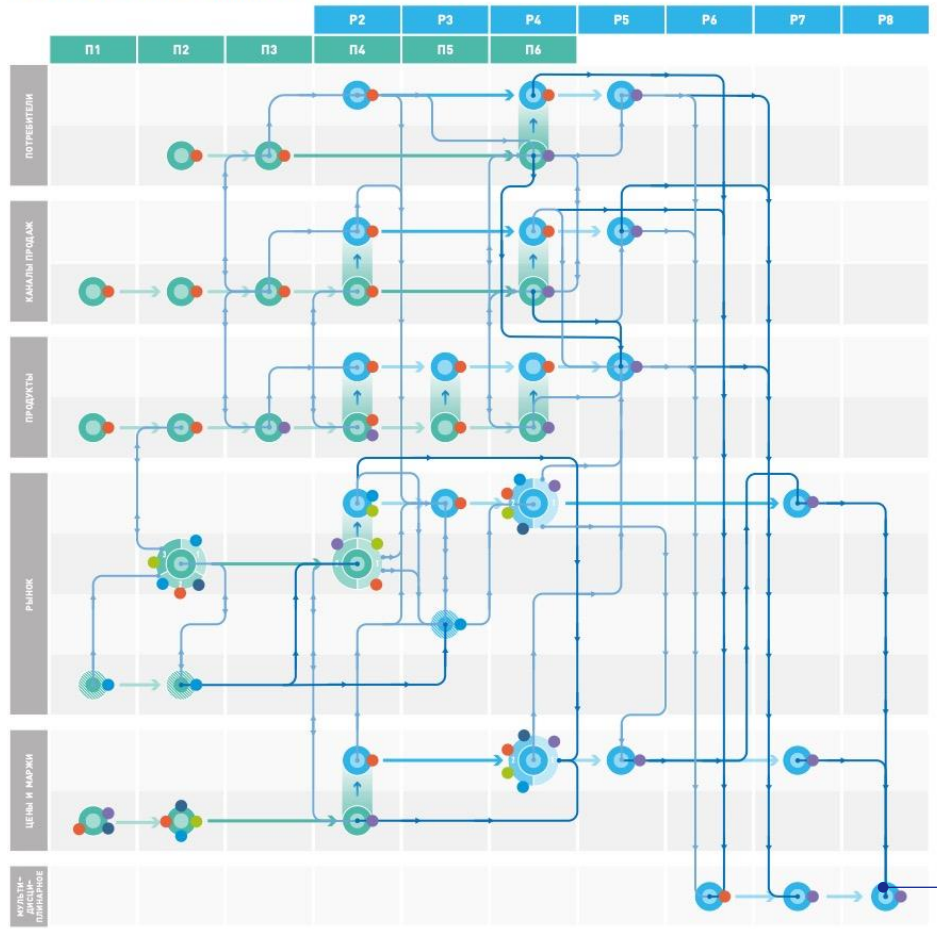
Функциональные направления



Легенда карты

Карта-Схема

ПРИМЕР



Карьерные группы

Легенда карты

В «Карте-структуре» имеются точные карьерные маршруты, а должности распределены по карьерным уровням

ОСОБЕННОСТИ

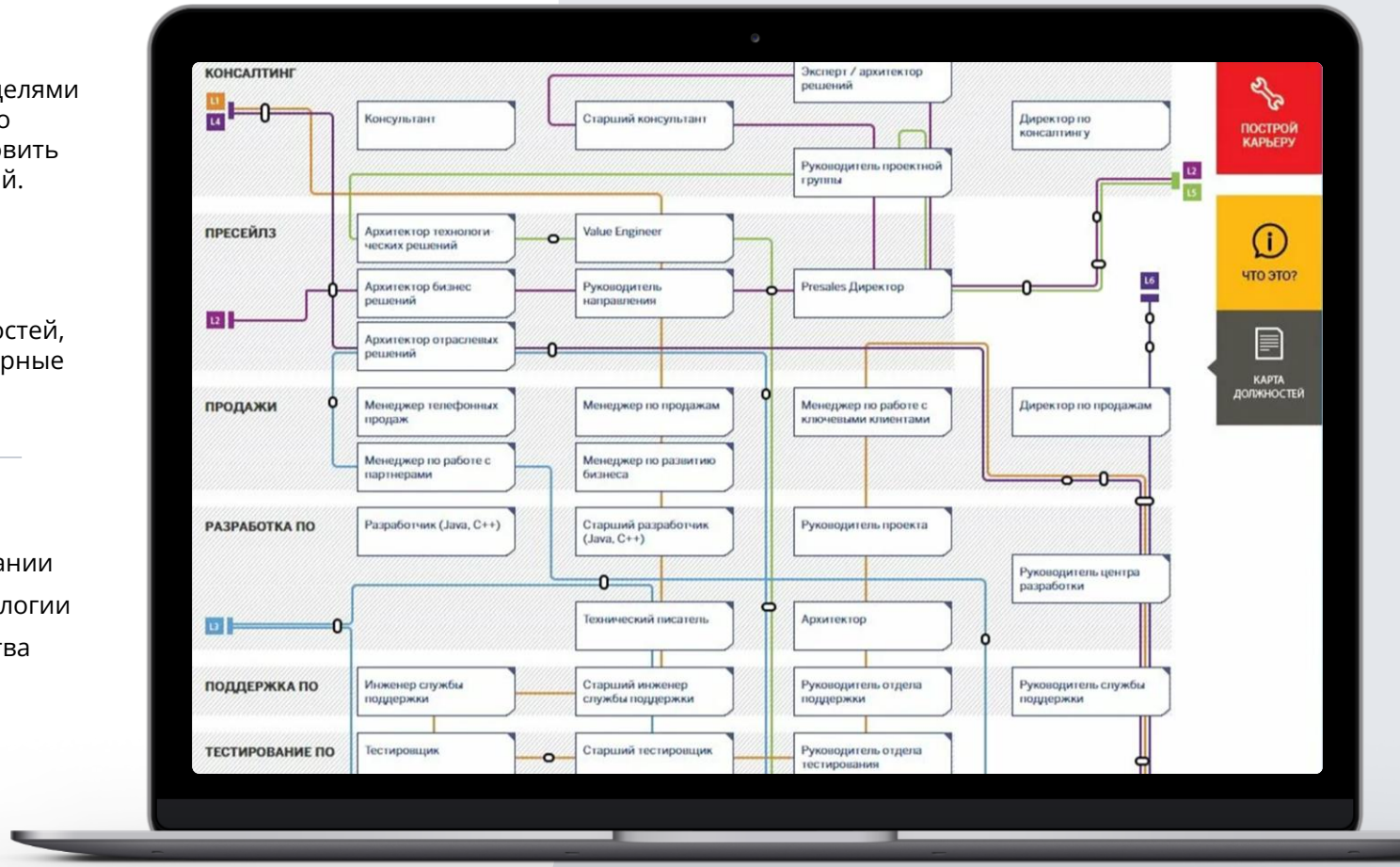
Карты такого рода являются наиболее точным инструментом системы карьерного и профессионального развития сотрудников, совместимы с моделями компетенций и меню развивающих действий, которые позволяют не только определить доступные направления для развития сотрудника, но и подготовить для него комплекс развивающих действий для достижения целевых позиций.

ПРИМЕНЕНИЕ

Применяется в больших компаниях с широким набором различных должностей, когда необходимо детально проработать доступные для сотрудников карьерные маршруты и пути профессионального развития

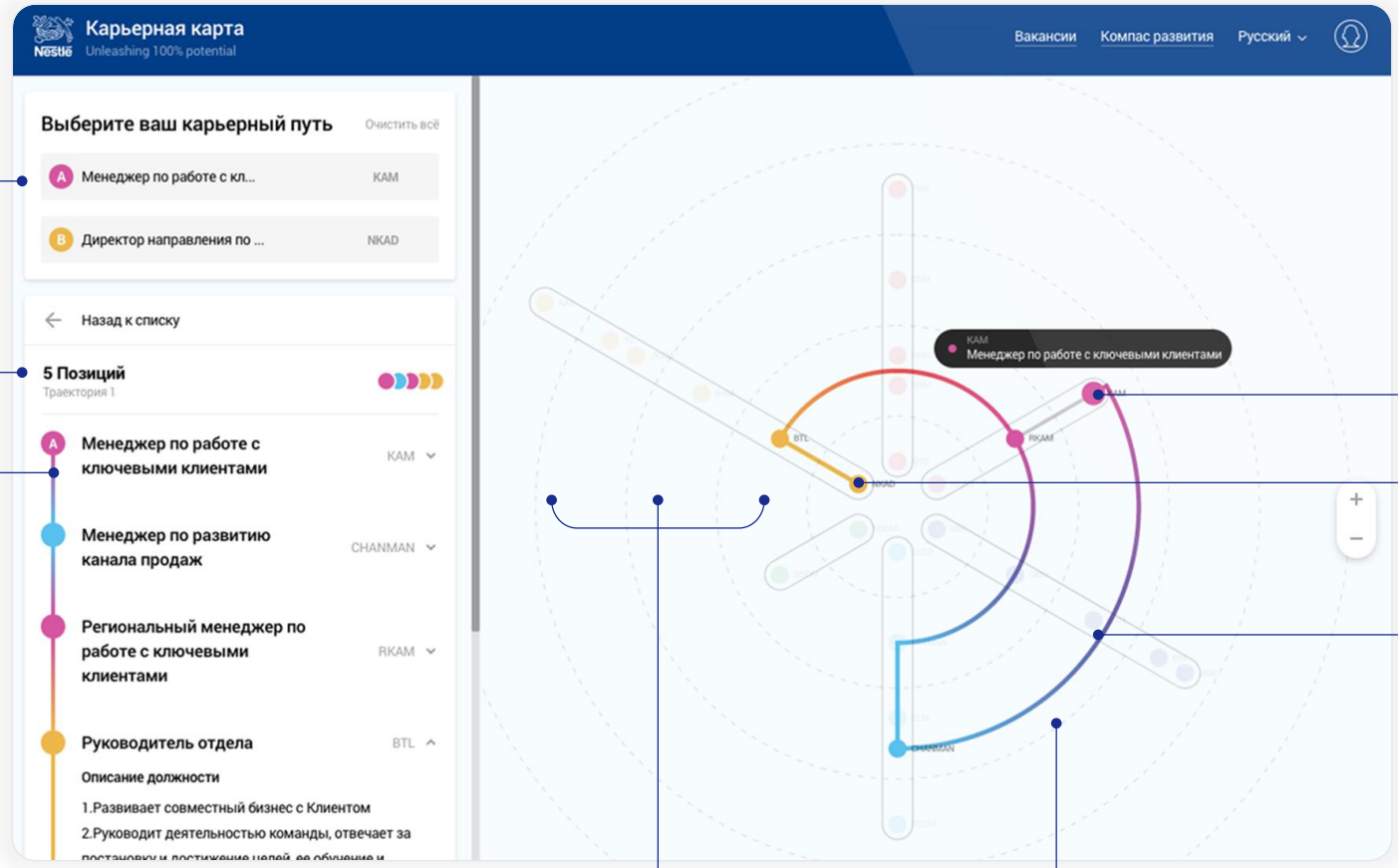
ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ

- ⊕ Имеет четкую механику карьерных маршрутов и структуру должностей, глубоко детализирована
- ⊕ Подходит для больших компаний с многоуровневой, сложной структурой и большим количеством должностей
- ⊕ Наиболее совместимый с моделью профессиональных компетенций и меню развивающих действий вид карьерной карты
- ⊕ Может выступать как основание для корректировки системы грейдинга
- ⊖ Требует высокого уровня вовлечения внутренних и внешних экспертов компании
- ⊖ Требует разработки методологии
- ⊖ Требует большого количества временных ресурсов для составления и поддержки



Карта-Структура

ПРИМЕР



Начальная и конечная позиции

Другие карьерные траектории

Позиции на выбранном карьерном маршруте с их описанием

Начальная позиция

Целевая позиция

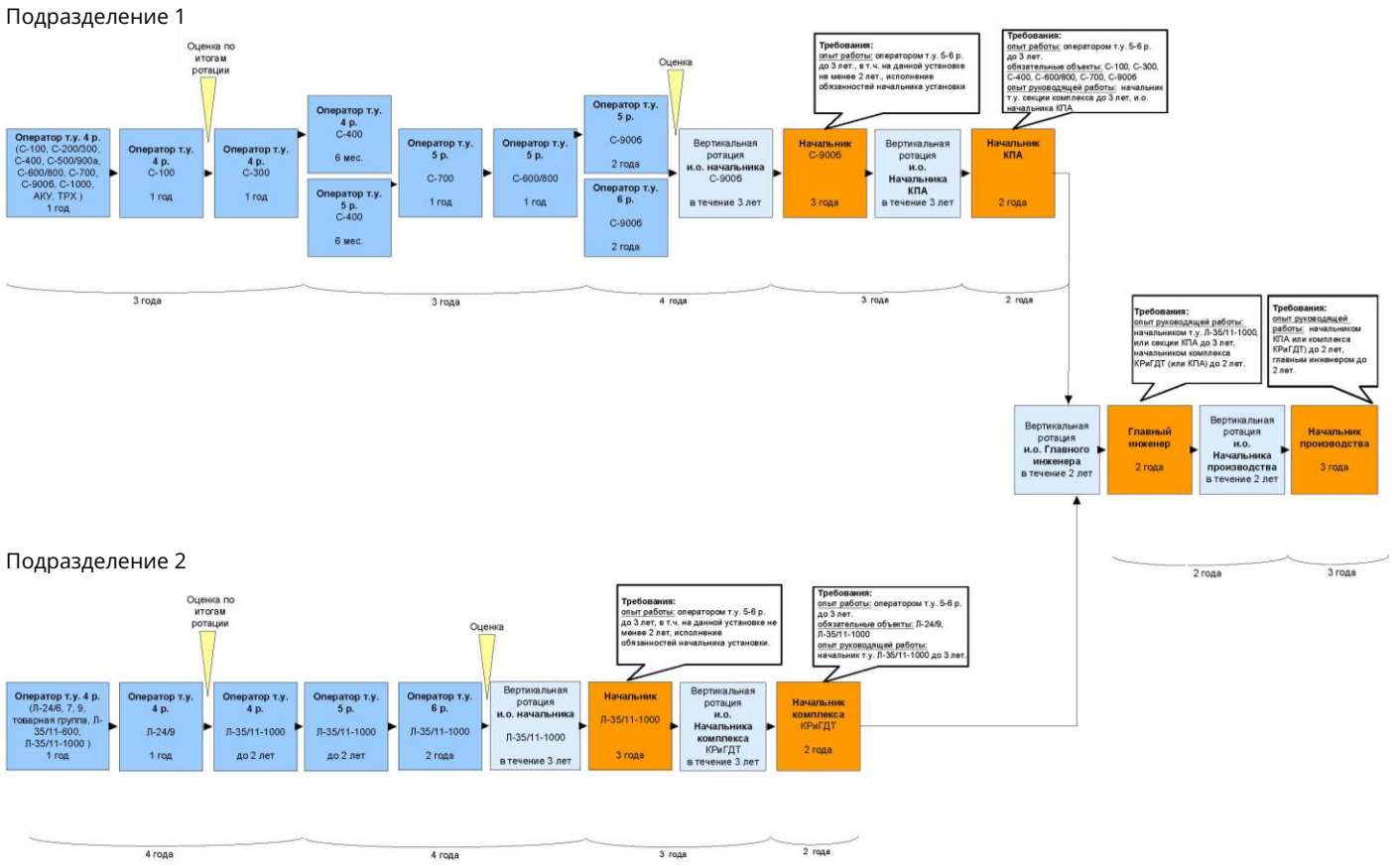
Карьерный трек

Карьерные уровни в разных профессиональных направлениях

Цветовая и круговая индикация профессиональных направлений

Карта-Структура

ПРИМЕР



Карьерный трек

3 года

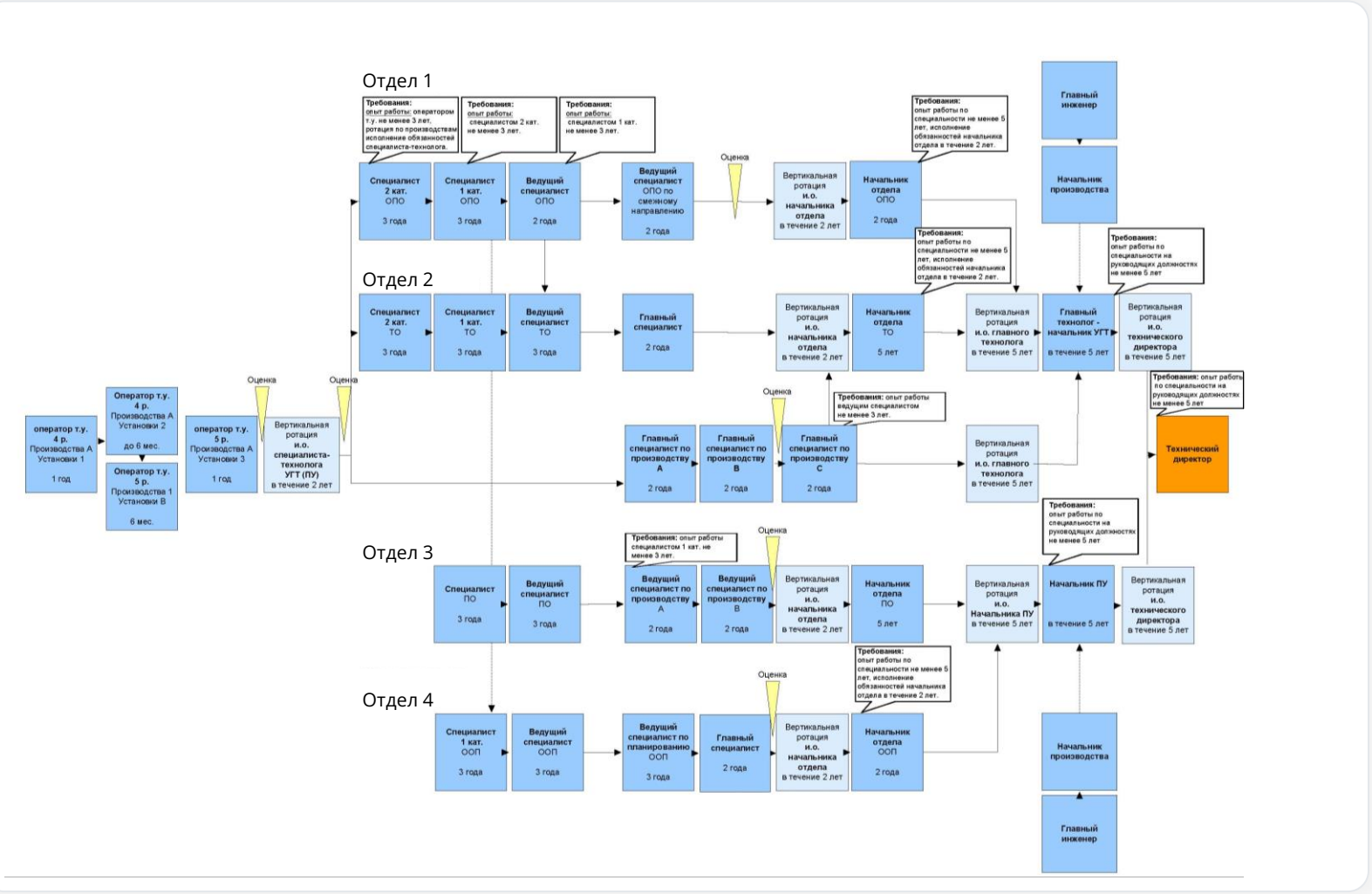
Сроки перехода

Требования

Проведение оценки

Карта-Структура

ПРИМЕР



Для повышения эффективности карьерной карты её дополняют физическими и цифровыми инструментами, которые формируют систему управления карьерным развитием

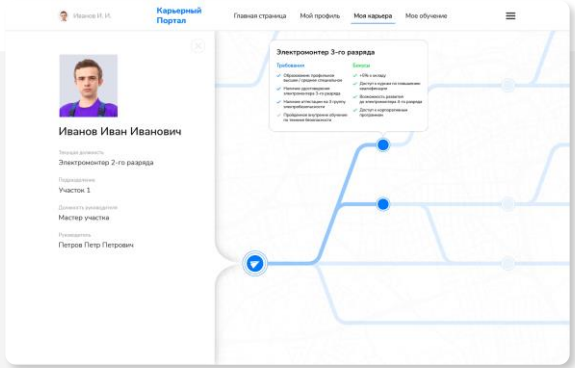
Система управления карьерным развитием

КАРЬЕРНАЯ КАРТА
система доступных для сотрудников компании путей карьерного и профессионального развития

Информация, представленная в Карьерной карте, может быть дополнена визуальными элементами инфографики, упрощающие её прочтение сотрудниками компании или потенциальными кандидатами

КАРЬЕРНЫЙ НАВИГАТОР (АТЛАС)
визуально-оформленный печатный или электронный сборник информации о карьерных и профессиональных возможностях развития

Информация Карьерной карты дополняется:
- Приветственными словами от руководителей компании
- Историями успеха других сотрудников
- Корпоративными ценностями
- Рекомендациями по обучению и развитию компетенций



КАРЬЕРНЫЙ ПОРТАЛ
интерактивный электронный ресурс о карьерных и профессиональных возможностях развития

Оцифрованная информация Карьерной карты и Атласа дополняется:
- Интерактивным отображением всех возможных карьерных маршрутов
- Меню развивающих действий, необходимых для достижения целевой должности
- Обучающими и тестовыми материалами

BITOBE –

Best
Impulse
TO
Business
Evolution

сайт
www.bitobe.ru

тел./факс
+7 (812) 677 50 88

e-mail
info@bitobe.ru