

The background of the slide features a blurred image of a business meeting. In the foreground, a person's hands are visible, one holding a black pen and pointing at a document with various charts and graphs. The document includes a bar chart, a pie chart, and a line graph. The overall scene is overlaid with semi-transparent blue and white geometric shapes, including circles, lines, and network diagrams, suggesting a digital or analytical environment. The lighting is soft, with a warm glow on the left side.

ЭКОПСИ

КАК СОЗДАВАТЬ КАРЬЕРНЫЕ МАРШРУТЫ В КОМПАНИИ?

Оксана Бобрышева
ведущая вебинара

ЭКОПСИ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

НАШ ОПЫТ

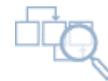


ЭКСПЕРТИЗА ПРАКТИКИ



РАЗРАБАТЫВАЕМ

- модели профессиональных компетенций;
- профили должностей;
- инструменты оценки;
- программы развития;
- инструменты управления карьерой.



ОЦЕНИВАЕМ

- знания — проф. тесты и кейс-тесты;
- навыки — проф. ассессмент (кейсы, упражнения, интервью);
- комплексно знания, навыки и потенциал (Compass — продукт ЭКОПСИ).



ОБУЧАЕМ (С ПЕРЕДАЧЕЙ ТЕХНОЛОГИИ)

- построению системы профессионального развития;
- разработке модели компетенций;
- проведению внутренней оценки.

ДОПОЛНИТЕЛЬНО

- **сертифицируем** функциональных тренеров;
- **проводим аудит** (системы, модели, инструментов);
- **предоставляем ИТ-платформу** для проведения оценки.



Оксана Бобрышева

**Менеджер проектов,
старший консультант
практики «Управление
профессиональным
развитием»**

Тел. +7 (916) 580-37-85

E-mail: bobrysheva@ecopsy.ru

FB: Оксана Бобрышева

ОСНОВНАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ:

- Разработка и внедрение инструментов управления карьерой: карьерные маршруты, карьерное консультирование и коучинг.
- Разработка моделей профессиональных компетенций для корпоративных и производственных функций.
- Профилирование позиций.
- Разработка инструментов оценки и ее проведение: ассесмент-центр, интервью по компетенциям, тестирование и др.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ:

- Организационным консультированием занимаюсь более 7 лет.
- Руководжу проектами, выступаю методологом по процессам из основной специализации.
- Являюсь преподавателем онлайн-курса Экопси Консалтинг «Построение системы профессионального развития».

ОБРАЗОВАНИЕ:

- Факультет Управления РАНХиГС при Президенте РФ.
- Курс «Управление человеческими ресурсами» Высшей школы экономики.
- Курс «Тренинг трансформационных тренеров» Insight group.
- Программа переподготовки «Карьерное консультирование и коучинг» Московского института психоанализа.

ПУБЛИКАЦИИ:

- Журнал «HR-партнер», статья «[Какой HR-партнер нужен бизнесу](#)», 2018.
- Автор телеграм-канала ProfDevelopment и инстаграм-канала @profdevelopment_ecopsy.

1

ЗАДАЧИ И ИНСТРУМЕНТЫ
КОМПАНИИ В УПРАВЛЕНИИ
КАРЬЕРОЙ

2

ПОДХОДЫ И КЛЮЧЕВЫЕ
ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ
КАРЬЕРНЫХ МАРШРУТОВ

3

БАРЬЕРЫ ДЛЯ ПОЯВЛЕНИЯ
КАРЬЕРНЫХ МАРШРУТОВ
В КОМПАНИИ

СОДЕРЖАНИЕ ВЕБИНАРА



Спусковой механизм для появления инструментов управления карьерой в компании

КЕЙС ИТ-КОМПАНИИ

- Компания ежегодно проводит исследование вовлеченности персонала.
- Один из организационных индикаторов — карьера в компании — регулярно получает одну из наиболее низких оценок.
- Особенностью ИТ-отрасли является высокий спрос на сотрудников.
- С точки зрения карьеры, большая часть сотрудников не ориентирована на вертикальный рост.
- Их интересует экспертное развитие, сопровождающееся увеличением уровня оплаты, полномочий, самостоятельности в принятии решений.

РЕШЕНИЕ

Внедрение различных инструментов управления карьерой.

Исследовав потребности сотрудников, оценив свои потребности и организационные показатели, руководство компании приняло решение о следующих мерах:

- Разработать карьерные маршруты (с управленческими и экспертными треками).
- Создать внутреннюю социальную сеть с профилями сотрудников (~LinkedIn).
- Внедрить практики внутреннего карьерного консультирования и карьерного коучинга сотрудников.
- Изменить содержание обратной связи от руководителей по итогам года: 70% времени карьерным ожиданиям и возможностям сотрудника.

Прозрачные карьерные возможности положительно влияют на вовлеченность персонала

ИССЛЕДОВАНИЕ ЭКОПСИ 2015 ПО ВОВЛЕЧЕННОСТИ БОЛЕЕ, ЧЕМ ПО 10 ОТРАСЛЯМ ПОКАЗАЛО:

58% — приверженность

32% — инициатива

49% — увлеченность

46% — вовлеченность



80% — приверженность

73% — инициатива

71% — увлеченность

74% — вовлеченность

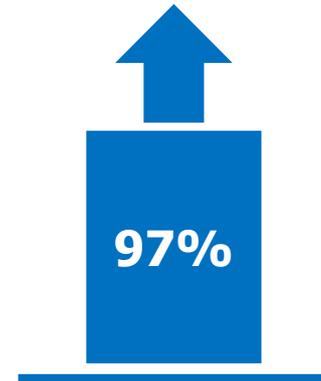


96% — приверженность

95% — инициатива

93% — увлеченность

94% — вовлеченность

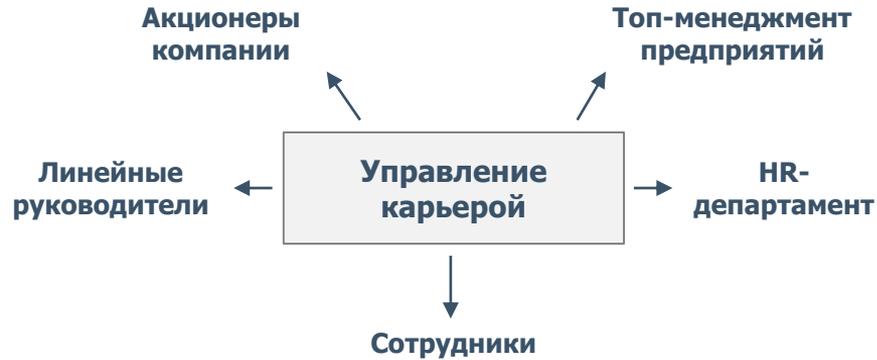


ВОПРОС ИССЛЕДОВАНИЯ: Я ЗНАЮ, ЧТО МНЕ НУЖНО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ КАРЬЕРНО ВЫРАСТИ

Выгоды от внедрения практик управления карьерой сотрудников

- Повышение результативности сотрудников.
- Повышение привлекательности компании как работодателями.
- Отсутствие «застоя» за счет перемещения сотрудников.
- Управление информацией в ситуации изменений.

- Непрерывность производственного процесса.
- Удержание ключевых сотрудников.
- Получение новых результатов за счет принесения нового опыта.
- Подготовка предприятия и сотрудников к программам оптимизации.

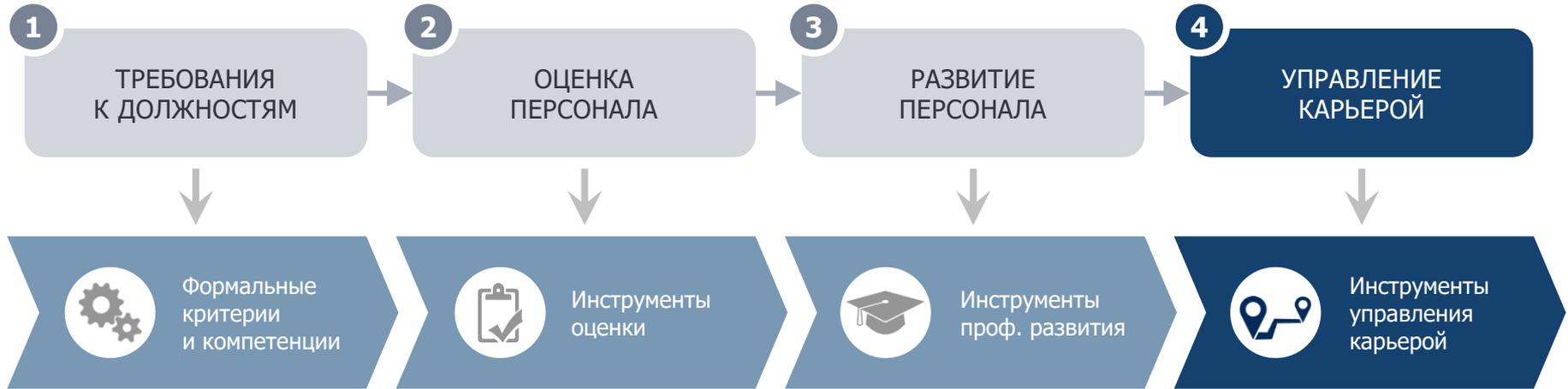


- Представление о личных интересах сотрудников.
- Снижение уровня профессионального выгорания сотрудников.
- Привлечение новых сотрудников за счет возможностей роста внутри компании.

- Усиление уже работающих в компании HR-практик.
- Разделение ответственности с сотрудниками за их развитие.
- Повышение вовлеченности сотрудников.
- Повышение привлекательности карьеры внутри компании.

- Повышение прозрачности механизмов карьерного роста.
- Своевременные ответы на вопросы о продвижении.
- Поддержка и психологическая помощь в ситуации изменений/неопределенности.

Карьерные маршруты — инструмент управления карьерой

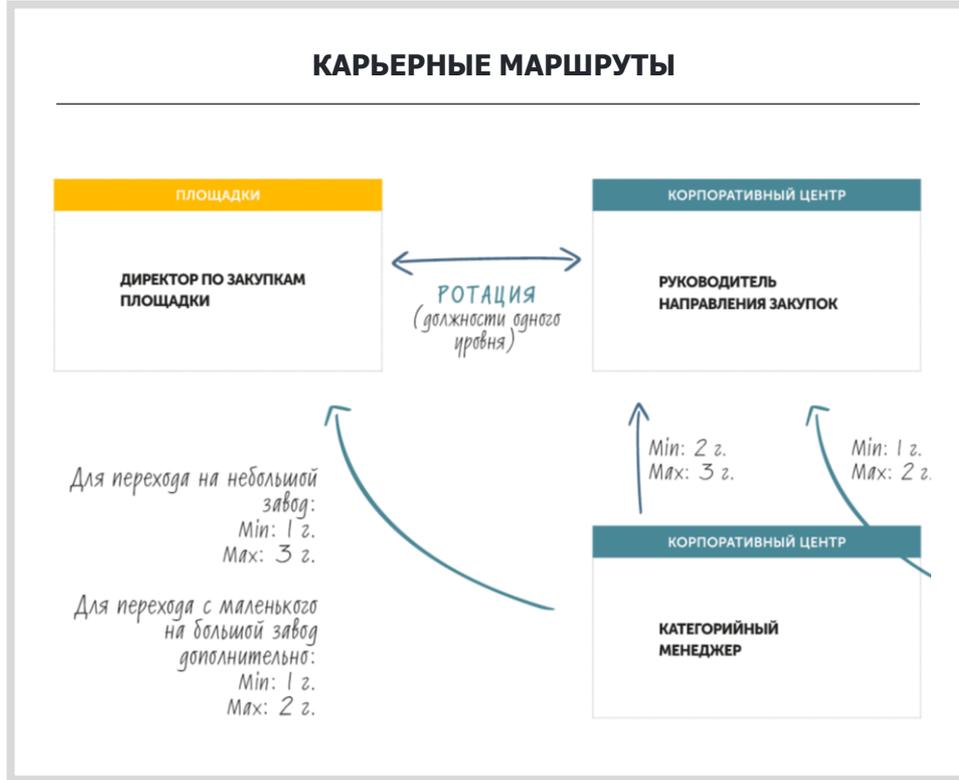


Оптимальные горизонтальные и вертикальные переходы, возможные на определенных должностях компании, привязанные к компетенциям и требованиям, визуально представленные в материалах

Создание условий для построения карьеры – задача компании



Что включают в себя карьерные маршруты



ДОЛЖНОСТИ/ПОЗИЦИИ



ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ:

- ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ
- ЦЕЛЕВОЙ УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ



СХЕМЫ ПЕРЕХОДОВ



УСЛОВИЯ ПЕРЕХОДОВ (ПРИ НАЛИЧИИ)

Профиль должности с перечнем компетенций и целевым уровнем их развития

Должность: Специалист по подбору персонала

Подразделение: Отдел обеспечения персоналом

Функционал (кратко):

- Взаимодействие с поставщиками услуг с целью организации подбора и закрытия вакантных позиций
- Самостоятельное ведение подбора персонала
- Сопровождение трудоустройства и адаптация сотрудников

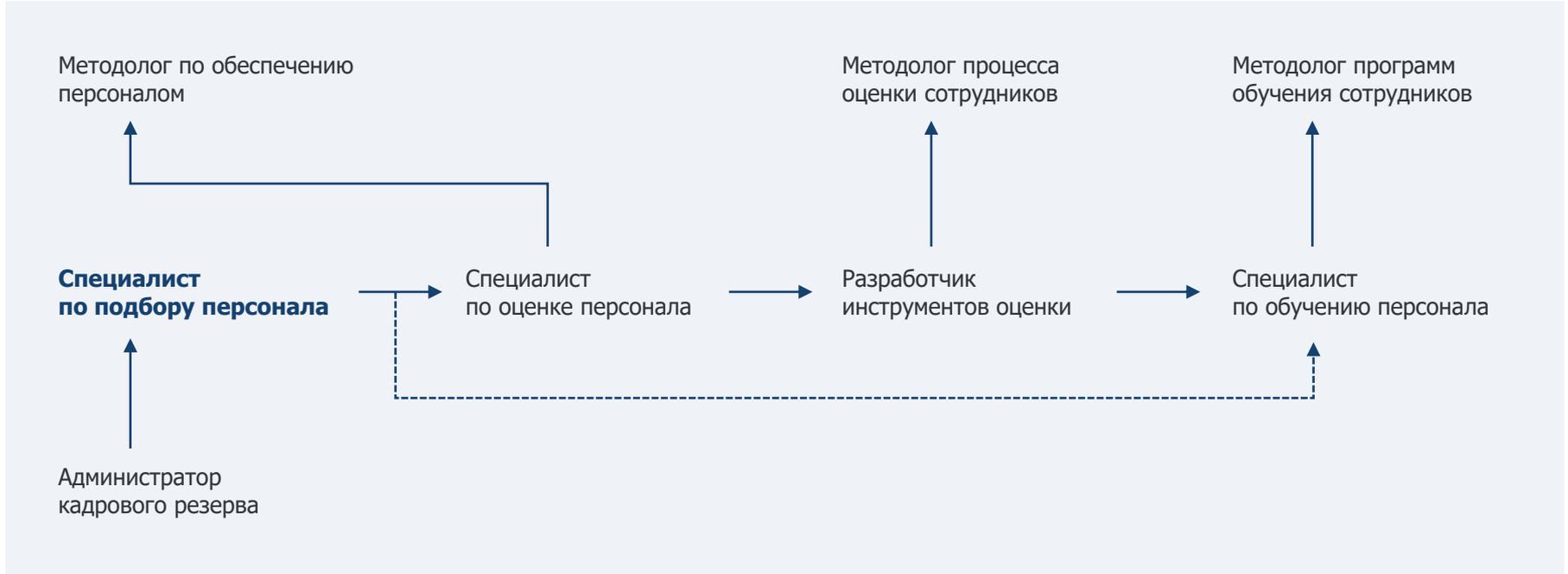
Формальные требования:

- Профильное образование: управление персоналом, менеджмент, организационная психология или Непрофильное высшее образование и повышение квалификации по профилю деятельности
- Требуемый опыт работы: не менее 2 лет в сфере управления персоналом

Профиль компетенций

№	Блок компетенций	Название компетенции	Целевой уровень
1	Профессиональные компетенции	Поиск и привлечение кандидатов	3
2	Профессиональные компетенции	Проведение оценочных мероприятий	2
3	Профессиональные компетенции	Организация процессов адаптации сотрудников	2
4	Корпоративные компетенции	Бизнес-коммуникация	2
5	Корпоративные компетенции	Управление личной эффективностью	2

Пример карьерного маршрута специалиста по подбору персонала



Этапы создания карьерных маршрутов на основе данных



Этап 1. Анализ кадровых данных по сотрудникам

- Анализ переходов сотрудников по кадровым данным.
- Поиск статистически значимых переходов.
- Составление схем переходов на основе кадровых данных.



Этап 2. Анализ требований к сотрудникам

- Изучение должностных инструкций.
- Изучение моделей компетенций: профессиональные, корпоративные, управленческие.
- Анализ профилей должностей.
- Составление схем переходов на основе профилей должностей и кадровых данных.



Этап 3. Экспертная сессия

- Формирование рабочей группы:
 1. Руководители и ключевые эксперты от функции.
 2. Методологи по построению карьерных маршрутов.
- Постановка общих целей, погружение экспертов в методологию.
- Анализ схем переходов.
- Составление типовых и нетиповых переходов.
- Утверждение маршрутов.

Карьерные маршруты, которые стоит разрабатывать

- **Предполагают экспертные и управленческие треки:**
 - Экспертная карьера: фокус на профессиональном развитии с освоением смежной экспертизы, расширение зон ответственности.
 - Управленческая карьера: фокус на рост на следующие уровни, развитие лидерских компетенций.
- **Включают в себя не только очевидные переходы** (например, специалист → старший специалист).
- Предполагают **переходы между подразделениями**, задают критерии и механизмы таких переходов.
- **Соответствуют реальности компании:** подкреплены историями успеха экспертов и руководителей компании.
- Показывают сотрудникам **долгосрочные перспективы в компании**.
- Оставляют **место и возможности для персонального трека сотрудника**.

Управление карьерой в компании должно строиться на пересечении потребностей и возможностей компании и сотрудников



Барьеры для появления карьерных маршрутов:

1. Потребности компании в карьерных маршрутах отсутствуют или они не проанализированы.
2. Для компании практики перемещения сотрудников экономически не выгодны.
3. База для разработки карьерных маршрутов отсутствует.
4. Уровень развития HR-процессов и менеджмента компании низкий.

Типовой проект по разработке карьерных маршрутов с «ЭКОПСИ»

1. МЕТОДОЛОГИЯ КАРЬЕРНЫХ МАРШРУТОВ

- Содержание маршрутов: профили, схемы переходов, условия переходов и др.
- Исходные данные для разработки маршрутов: модели компетенций, профили должностей*.
- Этапы разработки и использования карьерных маршрутов.
- Роли и ответственность: подразделения, должности, включенные в процесс разработки маршрутов.
- Содержание и правила проведения карьерных консультаций с сотрудниками по карьерным маршрутам.

2. ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ

- Выбор пилотных подразделений для создания маршрутов.
- Погружение рабочей группы в методологию карьерных маршрутов.
- Разработка карьерных маршрутов пилотных подразделений.

3. ПЕРЕДАЧА МЕТОДОЛОГИИ СОТРУДНИКАМ КОМПАНИИ

- Обучение HR-департамента методологии создания и использования карьерных маршрутов.
- Обучение руководителей использованию карьерных маршрутов.
- Сопровождение разработки маршрутов для других функций.

* При отсутствии необходимых исходных данных они разрабатываются в рамках проекта: предполагают дополнительный этап и время работы.

ПРИГЛАШАЕМ В INSTAGRAM и TELEGRAM



@profdevelopment_ecopsy

ссылка: www.instagram.com/profdevelopment_ecopsy

@profdevelopment

ссылка: <https://t.me/profdevelopment>





БИЗНЕС ДЕЛАЮТ

ЛЮДИ

**ОКСАНА
БОБРЫШЕВА**

Тел.: +7 (916) 580-37-85

E-mail: bobrysheva@ecopsy.ru

Старший консультант