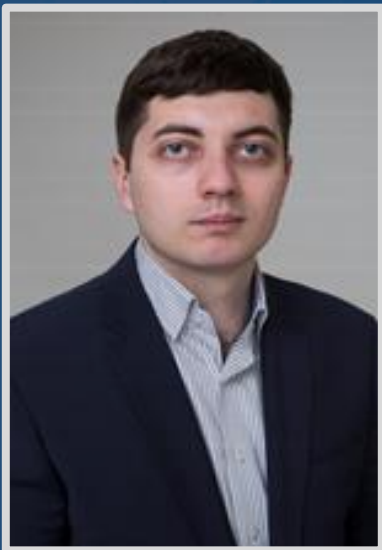


A conceptual image showing a hand holding a glowing path of human silhouettes on a keyboard, symbolizing career paths. The path starts from the bottom left and moves towards the top right, with a glowing speech bubble at the end. The background is dark, and the keyboard keys are visible. The right side of the image is overlaid with a blue gradient containing text.

КАРЬЕРНЫЕ МАРШРУТЫ ИЛИ КАРЬЕРНЫЕ ТУННЕЛИ:

**как задать правильную
траекторию?**



СЕРГЕЙ КУЗНЕЦОВ

Директор проектов практики
«Управление профессиональной
компетентностью»,
ЭКОПСИ Консалтинг

+7 926 173 79 05

kuznetsov@ecopsy.ru



ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА



Какие виды карьеры наиболее распространены?



Что должны содержать КМ?



Какие предстоит пройти шаги при разработке карьерных маршрутов?



Какие возникают дилеммы при разработке карьерных маршрутов?



Как продвигать карьерные маршруты внутри компании?



Ответы на вопросы

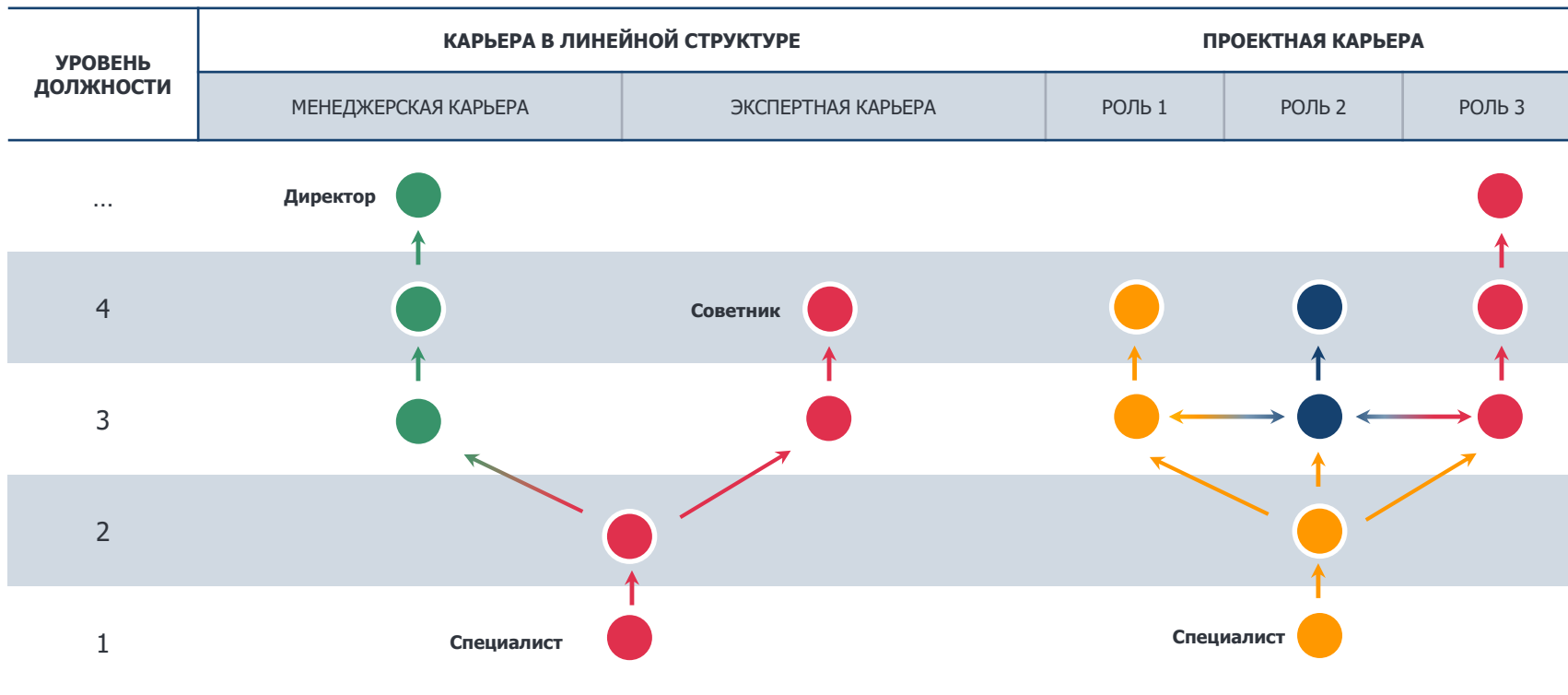
О ЧЕМ ПОЙДЕТ РЕЧЬ



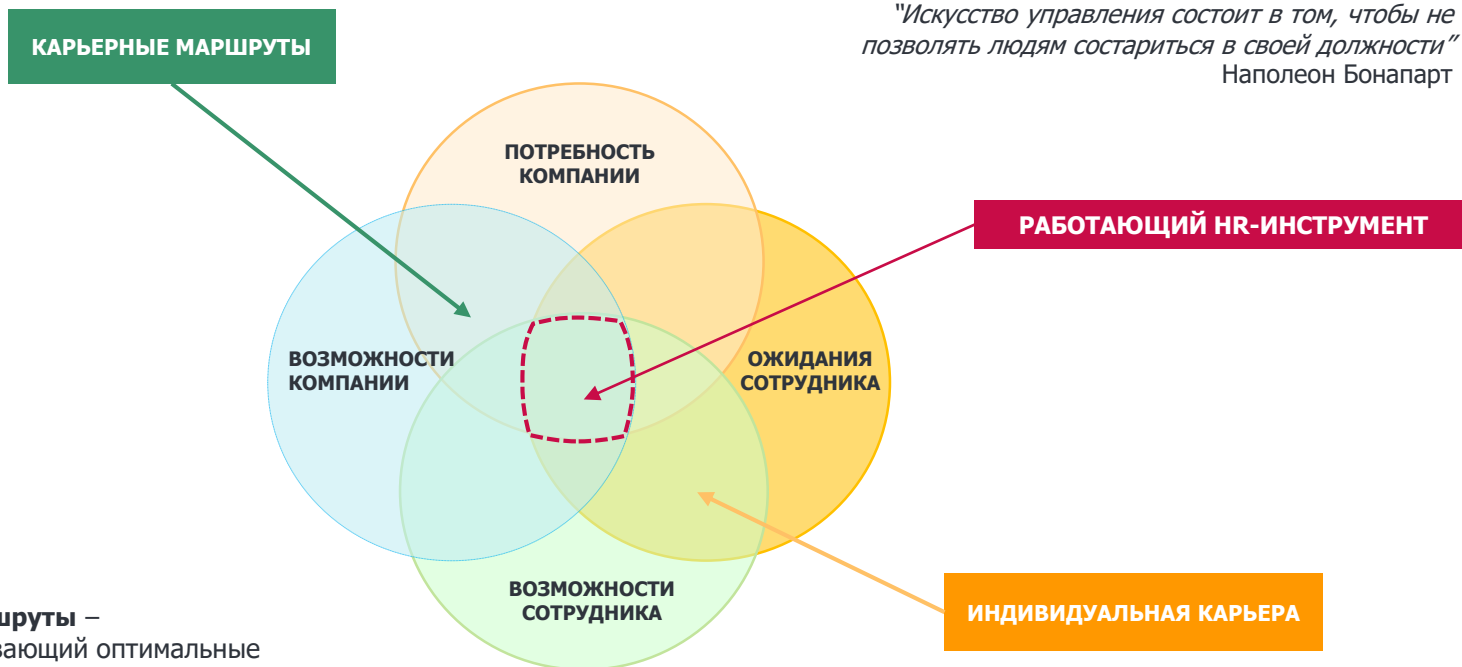
Система профессионального развития



Какие виды карьеры существуют?



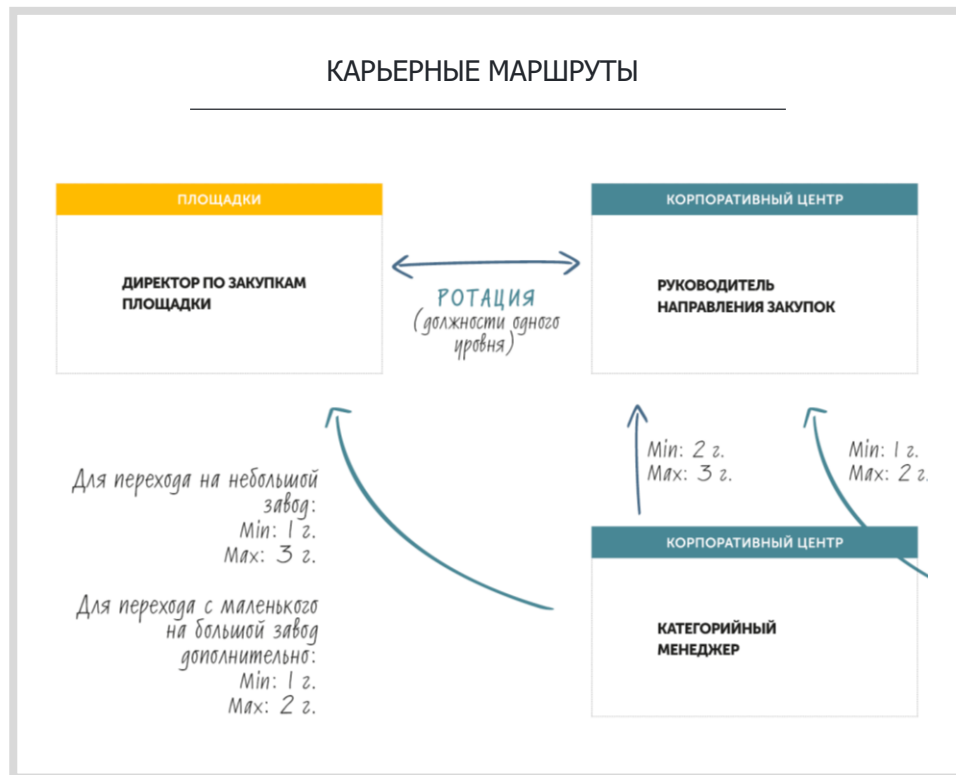
Карьерные маршруты: что это?



"Искусство управления состоит в том, чтобы не позволять людям состариться в своей должности"
Наполеон Бонапарт

Карьерные маршруты – документ, описывающий оптимальные горизонтальные и вертикальные карьерные перемещения. Позволяет выстроить стройную модель карьерного планирования в компании

Что нужно определить при разработке карьерных маршрутов?



ПЕРЕЧЕНЬ ПОЗИЦИЙ



ПЕРЕЧЕНЬ ТРЕБОВАНИЙ



МИНИМАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ



СХЕМЫ ПЕРЕХОДА

Виды требований

ВИДЫ ТРЕБОВАНИЙ



**ПОТЕНЦИАЛ
К РАЗВИТИЮ**



РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ



**ФОРМАЛЬНЫЕ
ТРЕБОВАНИЯ, ОПЫТ**



**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ /
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ
КОМПЕТЕНЦИИ**



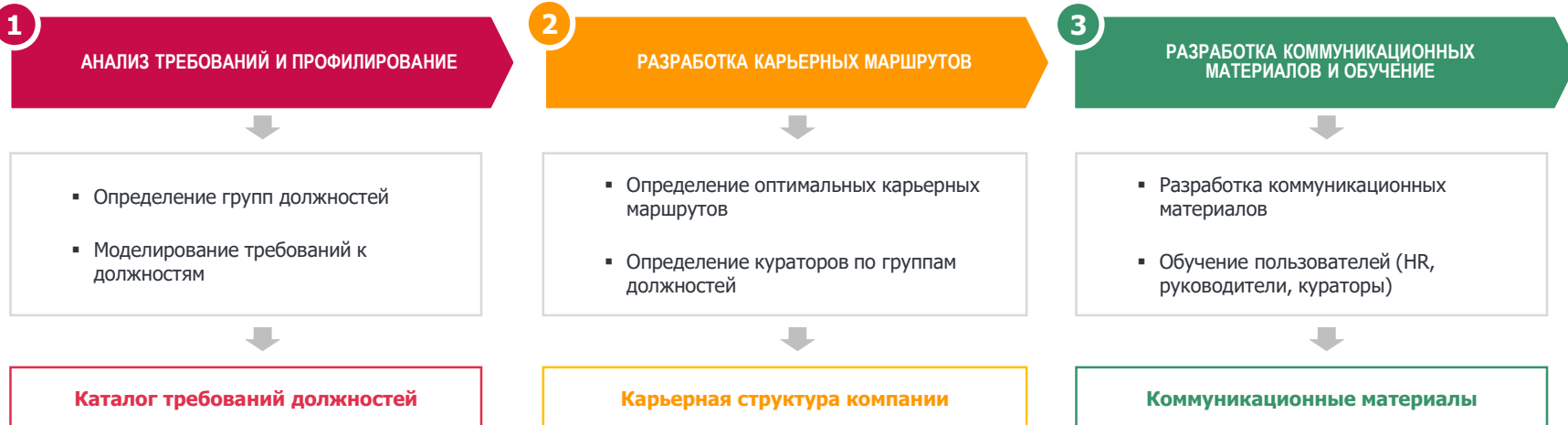
**ЦЕННОСТИ /
КОРПОРАТИВНЫЕ
КОМПЕТЕНЦИИ**

Пример требований

ДОЛЖНОСТЬ	ТРЕБОВАНИЯ	УРОВЕНЬ
Начальник управления экспедирования	Образование	Высшее
	Опыт управления комплексными проектами	От 3х лет
	Руководство подчиненными	3
	Принятие решений	3
	Знание вагонного хозяйства	1
	Знание процесса организации перевозок	2

Пример

Этапы разработки карьерных маршрутов



ВОПРОСЫ, НА КОТОРЫЕ СТОИТ ОТВЕТИТЬ

- Для каких должностей будут разработаны маршруты?
- Какие требования будут предъявляться к должностям?
- Какие требования являются обязательным минимумом?
- В какой степени мы опираемся на статистические данные по переходам, а в какой на виденье руководителя?
- Определены ли все возможные переходы?
- Как карьерные маршруты учитывают межфункциональные перемещения?
- Каким путем будут продвигаться коммуникационные материалы?
- Какую роль будут играть руководители/кураторы/HR в продвижении маршрутов?
- С какой периодичностью проводить обучение?

Карьерные маршруты: взаимосвязь с HR-процессами

- Карьерные маршруты показывают сотрудникам перспективы их дальнейшего роста в компании

- Грейды и размер оплаты труда по каждой должности соответствует структуре карьерных маршрутов



■ Единые требования к кандидатам при подборе

■ Единые требования к сотрудникам при проведении оценочных процедур и формировании программ обучения

■ При расстановке кадров учитываются существующие карьерные маршруты

Дилеммы и вопросы



ПРОБЛЕМА

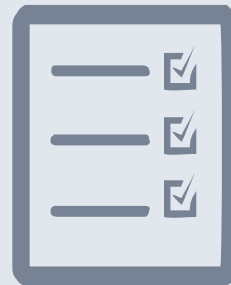
«КАРЬЕРНЫЕ МАРШРУТЫ
ЗАДАЮТ СЛИШКОМ УЗКИЙ
ВЕКТОР РАЗВИТИЯ»



Как не загонять людей в туннели
конкретных карьерных маршрутов?

РЕШЕНИЕ

- Анализировать статистику по переходам и описывать все возможные перемещения
- Оставлять максимальное количество возможных межфункциональных переходов
- В каждом случае учитывать разницу между желаемыми требованиями и профилем позиции



Как не загонять людей в тоннели конкретных карьерных маршрутов?

ПРОБЛЕМА

КАРЬЕРНЫЕ МАРШРУТЫ БЫСТРО УСТАРЕВАЮТ В ИННОВАЦИОННЫХ СФЕРАХ



Как фиксировать требования
карьерных маршрутов,
если бизнес постоянно развивается?

РЕШЕНИЕ

- На этапе профилирования и создания КМ **определить потенциальные должности** с учетом перспективных требований бизнеса
- **Своевременно** вносить новые требования к должностям, отображать изменения в КМ и информировать сотрудников
- Использовать «гибкую» систему, в которой **сотрудник может сам определять необходимые для должности требования** (по аналогии LinkedIn)



Как фиксировать требования
карьерных маршрутов,
если бизнес постоянно развивается?

ПРОБЛЕМА

В НАШЕЙ КОМПАНИИ
ЕСТЬ КАРЬЕРНЫЕ МАРШРУТЫ,
НО СОТРУДНИКИ ИМИ
НЕ ПОЛЬЗУЮТСЯ



Как сделать карьерные маршруты
инструментом сотрудников,
а не лозунгом?

РЕШЕНИЕ

- Связывать карьерные маршруты с конкретными программами обучения и мотивацией
- Обучать и вовлекать руководителей и кураторов
- Продвигать карьерные маршруты и показывать «Истории успеха»



Как сделать карьерные маршруты инструментом сотрудников, а не лозунгом?

ПРОБЛЕМА

РУКОВОДИТЕЛИ НЕ ХОТЯТ,
ЧТОБЫ ИХ ПОДЧИНЕННЫЕ
ПРОДВИГАЛИСЬ ПО КАРЬЕРЕ



Что делать, если непосредственные
руководители не заинтересованы
в карьере своих сотрудников?

РЕШЕНИЕ

- **Обучать руководителей** (разъяснения, работа с сомнениями, донесение выгод и т.д.)
- **Работать с уровнем управления +1**
- Включать в КПЭ показатели, связанные с **развитием подчиненных**



Что делать, если непосредственные руководители не заинтересованы в карьере своих сотрудников?

ПРОБЛЕМА

РУКОВОДИТЕЛИ ПОВЫШАЮТ
ПОДЧИНЕННЫХ ПРОИЗВОЛЬНО,
НЕ ДУМАЯ О КРИТЕРИЯХ
ПЕРЕВОДА



Зачем формировать карьерные маршруты, если работников назначают руководители произвольно и субъективно?

РЕШЕНИЕ

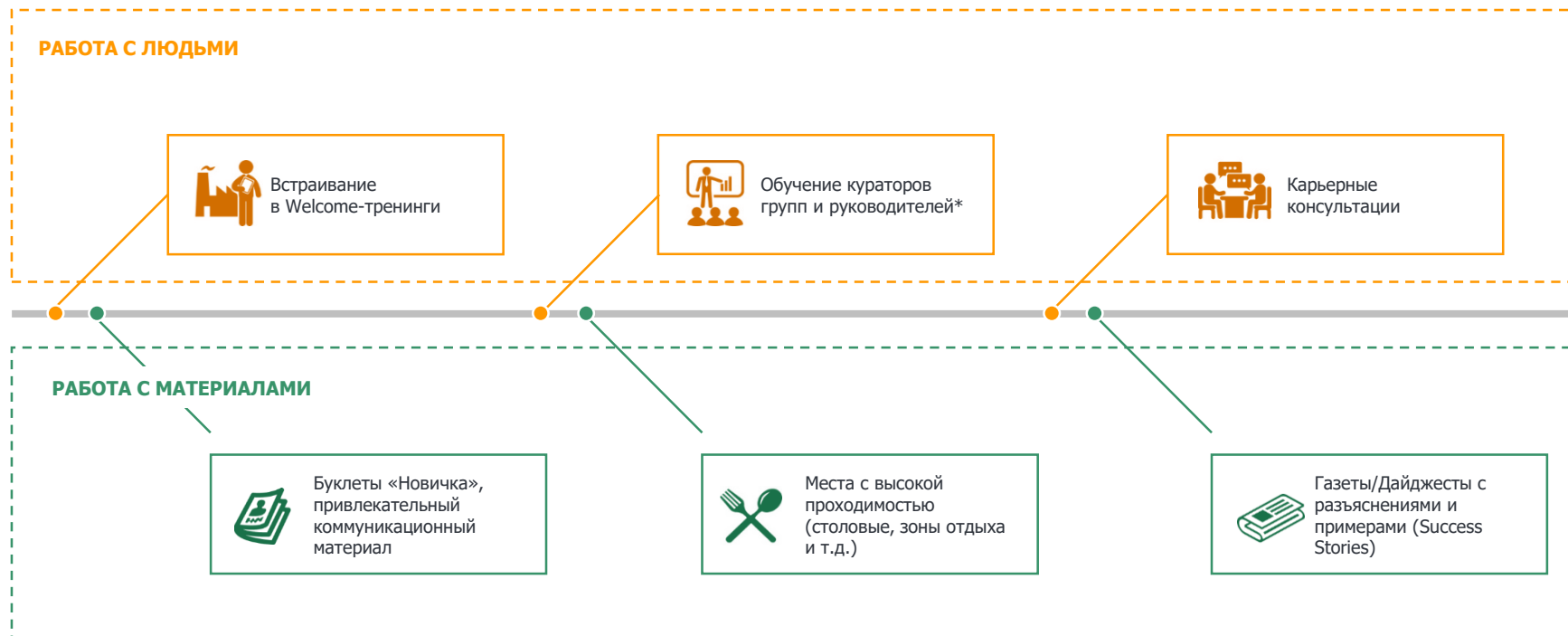
! В ДАННОМ СЛУЧАЕ КАРЬЕРНЫЕ МАРШРУТЫ НЕ НУЖНЫ, А ВАЖНО:

- Развивать культуру оценки
- Вовлекать и обучать руководителей
- Создавать пилотные проекты в отдельных заинтересованных подразделениях



Зачем формировать карьерные маршруты, если работников назначают руководители произвольно и субъективно?

Продвижение карьерных маршрутов внутри организации



* При работе с руководителями стоит помнить, что обычно в продвижении сотрудника заинтересован не непосредственный руководитель, а уровень управления +1

Коммуникационные материалы

КОММУНИКАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДОЛЖНЫ:

- Быть визуально привлекательными
- Содержать информационную составляющую
- Быть понятными
- Не вызывать отторжение
- Своевременно обновляться
- Содержать контактные данные кураторов и ответственных HR



КАК НЕ НАДО




КАК НАДО

КАРЬЕРНАЯ КАРТА БЕЛОГО МЕТАЛЛУРГА



Примеры коммуникационных материалов

TOYOTA



Особенности процесса ▾

- Проводится 1 раз в год
- Иницируется и контролируется HR-отделом
- HR-отдел запрашивает у руководителей информацию: список сотрудников, рекомендуемых к переводу на следующий уровень, перечень необходимых развивающих действий
- Структуру и формат документов, используемых для сбора информации определяет HR-отдел. Документы должны быть составлены так, чтобы не создавать дополнительной бюрократической нагрузки на руководителей

1 Подготовка 2 Сбор информации 3 Формирование новых списков

Подготовка ▾

1 HR-отдел рассылает руководителям подразделений уведомление: «приступаем к формированию перечня развивающих мероприятий на следующий год»

2 К письму HR-отдел прикрепляет документы, которые необходимо заполнить

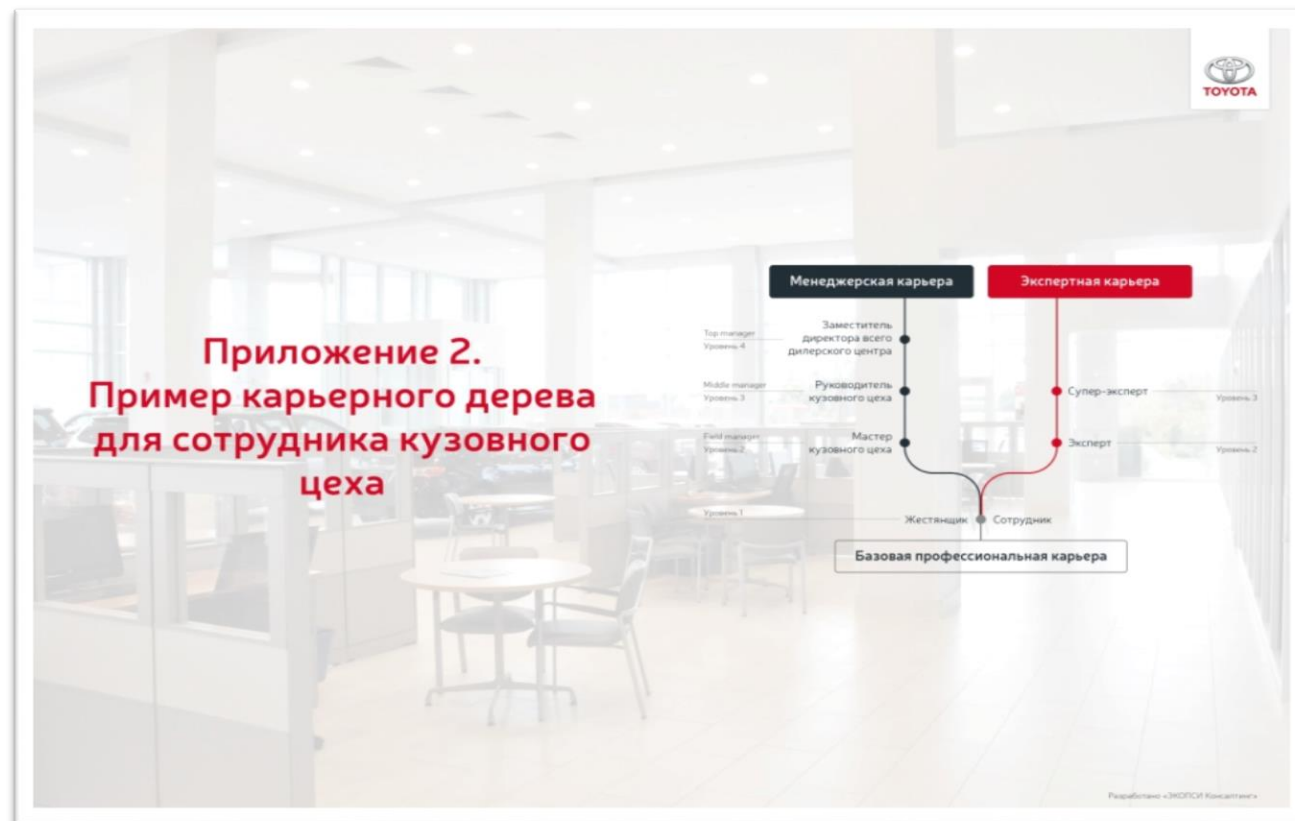
Форма «Список сотрудников, рекомендуемых к переводу на следующий уровень»
Форма «Перечень необходимых развивающих действий для сотрудников»

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

Как осуществляется
пересмотр уровней
экспертной карьеры?

Примеры коммуникационных материалов

TOYOTA



Примеры коммуникационных материалов

ТЕХНОНИКОЛЬ

СТУПЕНИ ПРОГРАММЫ



СТУПЕНИ ПРОГРАММЫ

Школа кадрового резерва состоит из трёх ступеней, обучение на каждой ступени длится 2 года.

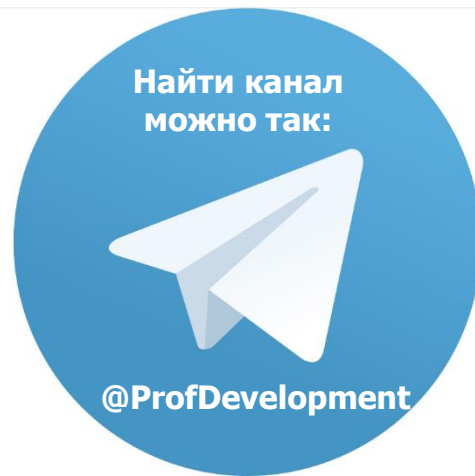
Программа носит циклический характер. Каждые два года выпускники 1-ой и 2-ой ступеней завершают своё обучение защитой и реализацией проектов, направленных на повышение эффективности СБЕ БМнГ и ППК ТехноНИКОЛЬ, что позволяет попасть на следующую ступень программы.



Приглашаем присоединиться к каналу в Telegram

ОБСУЖДАЕМ КАК:

- построить систему профразвития
- разработать модель профкомпетенций и инструменты для их оценки
- разработать карьерные маршруты
- сформировать профсообщества



или по ссылке:
<https://t.me/profdevelopment>



БИЗНЕС ДЕЛАЮТ **ЛЮДИ**

Сергей
КУЗНЕЦОВ

Тел. +7 (926) 173 79 05

E-mail: kuznetsov@ecopsy.ru

Директор проектов
«Управление профессиональной компетентностью»,
ЭКОПСИ Консалтинг

A top-down view of a business meeting. Several people's hands and arms are visible around a table. A large, bold, blue word 'BUSINESS' is printed across the center of the image. There are papers, a laptop, and glasses on the table.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !

A top-down view of a business meeting. Several people's hands and arms are visible around a table. A large, bold, blue word 'PLANNING' is printed across the center of the image. There are papers, a laptop, and a small potted plant on the table. A diagram with the word 'Team' and arrows is visible on one of the papers.

Research
Planning
Proc
Team