

ВНЕДРЯЕМ КАРЬЕРНЫЕ ТРЕКИ:
Кейс ООО «Норникель –
Общий центр обслуживания»

22 апреля

ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА



Анастасия
МАТУСЕВИЧ

Экопси Консалтинг
Консультант

Практика «Управление
профессиональным развитием»

Тел. +7 (926) 691-06-94

E-mail: matusevich@ecopsy.ru

ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА



Светлана
ПАВЛОВА

ООО «Норникель – ОЦО»

Руководитель проектов

Направление по обучению и
оценке персонала

тел. +7 495 787-76-67, 4-317

PavlovaSO@nornik.ru

ПРАВИЛА ВЕБИНАРА



ВРЕМЯ

с 11:00 до 12:00
(по Московскому времени)



ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Если есть технические сложности, то перезагрузите страницу вебинара, если сложности остаются – напишите в общий чат



ВОПРОСЫ

Вопросы ведущему можно задавать в общем чате в течение всего вебинара, для ответов будет отведено время в конце вебинара



ФОРМАТ

Важна ваша включенность в течение всего вебинара, активность в чате и обмен опытом

НАПИШИТЕ В ЧАТ

Почему для вас сегодня
актуальна тема разработки
карьерных маршрутов?



1

**КЕЙС КОМПАНИИ «НОРНИКЕЛЬ
ОЦО»**

2

**РАЗРАБОТКА КАРЬЕРНЫХ
ТРЕКОВ**

3

**ОПЫТ РАЗРАБОТКИ И
ВНЕДРЕНИЯ КАРЬЕРНЫХ
ТРЕКОВ «НОРНИКЕЛЬ ОЦО»**

4

**БАРЬЕРЫ ДЛЯ ПОЯВЛЕНИЯ
КАРЬЕРНЫХ МАРШРУТОВ**

СОДЕРЖАНИЕ ВЕБИНАРА





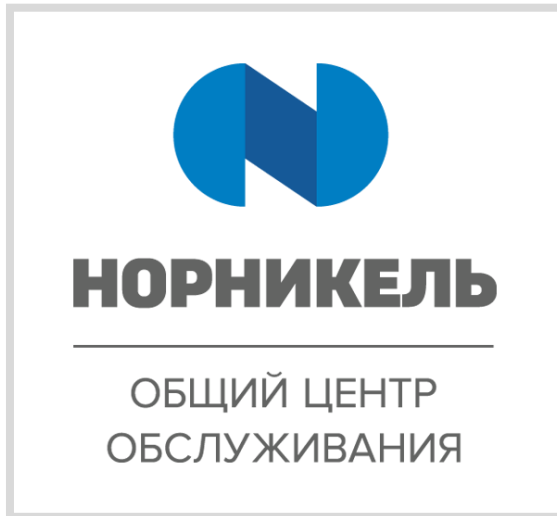
ЭКОПСИ

КЕЙС КОМПАНИИ «НОРНИКЕЛЬ – ОБЩИЙ ЦЕНТР ОБСЛУЖИВАНИЯ»

Компания ООО «Норникель – Общий центр обслуживания»

О КОМПАНИИ

- ООО «Норникель – Общий центр обслуживания» -многофункциональный общий центр обслуживания для предприятий группы компаний «Норильский никель».
- Предоставляет широкий спектр услуг в области информационных технологий, финансов, операций с персоналом, а также других непрофильных направлений «Норникель».



Структура «Норникель – Общий центр обслуживания»:

- ✓ Главный офис, расположенный в г. Москва
- ✓ Крупное подразделение в г. Саратов
- ✓ Филиалы: Кольский в г. Мончегорск и Заполярный в г. Норильск
- ✓ Подразделения в г. Санкт-Петербурге, Дудинке, Мончегорске, Мурманске, Красноярске, Лесосибирске, Подтёсове, Чите, Борзе и др.
- ✓ Численность около 4000 сотрудников

Кейс Компании «Норникель – ОЦО»

ИСХОДНАЯ СИТУАЦИЯ В КОМПАНИИ

- По результатам исследования вовлеченности один из индикаторов – карьера в компании – регулярно получает одну из наиболее низких оценок
- В Компанию приходят молодые специалисты, мотивированные на быстрый вертикальный рост
- Особенностью Компании является высокий спрос на сотрудников, «выросших» внутри Компании
- В отдельных подразделениях в регионах текучка персонала, отчасти обусловлена отсутствием карьерного роста (по результатам интервью при увольнении)
- По отзывам отдельных сотрудников и руководителей – система управления карьерой и принцип карьерного роста нуждается в дополнительной коммуникации и прозрачности

Кейс Компании «Норникель – ОЦО»

ЗАДАЧИ, СТОЯЩИЕ ПЕРЕД КОМПАНИЕЙ НА СТАРТЕ ПРОЕКТА

- Разработать модель компетенций для пилотных подразделений
- Сформировать профили позиций для пилотных подразделений
- Разработать методологию создания и работы карьерных треков в Компании
- Создать карьерные треки для пилотных подразделений
- Научить руководителей и сотрудников пользоваться инструментами управления карьерой



ЭКОПСИ

РАЗРАБОТКА КАРЬЕРНЫХ ТРЕКОВ

Термины и определения



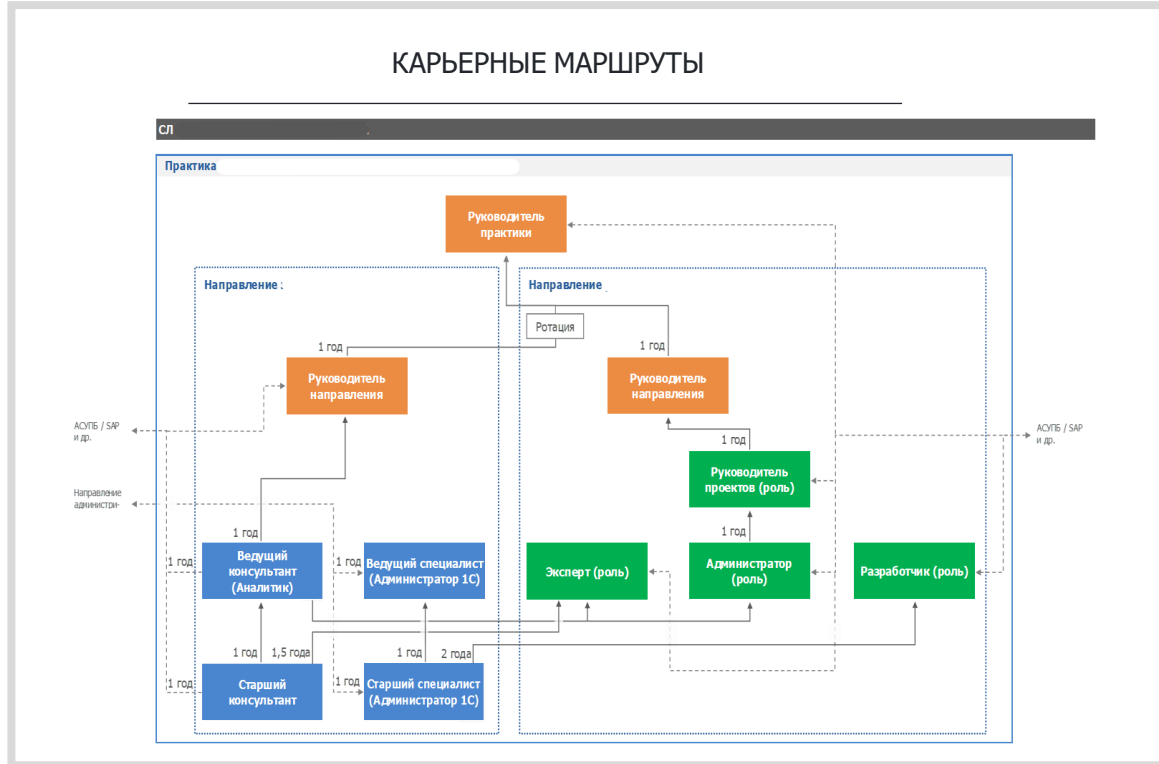
ЗАДАЧИ КАРЬЕРНЫХ ТРЕКОВ В КОМПАНИИ:

- Обеспечить потребность Компании в сотрудниках требуемого уровня квалификации и профессионализма
- Сформировать кадровую защищенность Компании, способствовать удержанию ключевого персонала
- Предоставить инструмент планирования карьерных переходов сотрудникам, руководителям и HR
- Структурировать возможность построения экспертной, управленческой и проектной карьеры
- Способствовать повышению вовлеченности и удовлетворенности персонала

Место карьерных треков в системе управления талантами



Что включают в себя карьерные маршруты



ДОЛЖНОСТИ/ПОЗИЦИИ



ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ:

- ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ
- ЦЕЛЕВОЙ УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

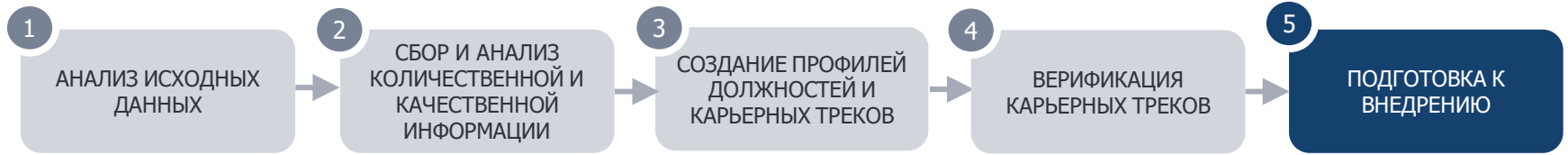


СХЕМЫ ПЕРЕХОДОВ



УСЛОВИЯ ПЕРЕХОДОВ (ПРИ НАЛИЧИИ)

Этапы создания карьерных маршрутов



- 1 Анализ формальных требований к должностям:** образование, опыт работы, требования к уровню развития компетенций для каждой из должностей
- 2 Сбор количественной и качественной информации** по карьерным переходам, **анализ** «узких мест» системы управления талантами, успешности карьерных переходов на основе данных
- 3 Профили должностей** разрабатываются на основании требований к должностям, проанализированным на первом этапе
Карьерные треки разрабатываются с учетом выявленных типовых треков и задач, которые может решить карьерный трек, а также с учетом организационной структуры компании
- 4 Верификация и утверждение разработанных карьерных треков** для должностей функции/подразделения: возможность реализации карьерных треков, оптимальность карьерных треков, значимость каждого трека в решение задач подразделения
- 5** Подготовка необходимых шагов и разработка материалов для **внедрения карьерных треков**



ЭКОПСИ

ОПЫТ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ КАРЬЕРНЫХ ТРЕКОВ «НОРНИКЕЛЬ ОЦО»

Кейс Компании «Норникель – ОЦО»

ЭТАП 1. АНАЛИЗ ИСХОДНЫХ ДАННЫХ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ КАРЬЕРНЫХ ТРЕКОВ

ПЕРЕЧЕНЬ ИСХОДНЫХ ДАННЫХ:

- Организационная структура, штатное расписание
- Описание должностей в рамках грейдинга
- Положение о подразделении, должностные инструкции
- Описание требований к кандидатам при подборе
- Модель профессиональных, управленческих и корпоративных компетенций

ПОЛНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ДОЛЖНОСТЕЙ

СЛ			
Направление по	Блок IT	Специалист	<input type="radio"/>
		Ведущий специалист	<input type="radio"/>
		Главный специалист	<input type="radio"/>
Направление по управлению	Блок HR	Специалист	<input type="radio"/>
		Ведущий специалист	<input type="radio"/>
		Главный специалист	<input type="radio"/>
		Руководитель направления	<input type="radio"/>
		Ведущий специалист	<input type="radio"/>

ФОРМАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ДОЛЖНОСТИ

	СЛ [redacted]		
	Направление [redacted]		
	Группа HR		
	Специлист	Ведущий специалист	Главный специалист
Функционал	Регистрация обращений по вопросам расчета с персоналом.	Регистрация обращений по вопросам расчета с персоналом, наставничество.	Наставничество, контроль и координация работы группы.
Образование	Высшее профильное / высшее техническое / среднеспециальное	Высшее профильное / высшее техническое / среднеспециальное	Высшее профильное / высшее техническое / среднеспециальное
Опыт работы	-	1 год по в группе HR данного направления	1 год по в группе HR, 2 года в данном направлении
Минимальный стаж в должности для дальнейшего карьерного перехода	0,5 года	1 год	1 год

Кейс Компании «Норникель – ОЦО»

ЭТАП 2. СБОР И АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ ПО КАРЬЕРНЫМ ПЕРЕХОДАМ

Анализ количественной информации

Должность 1	Должность 2	Общее число переходов	Число переходов конкретного типа	Доля (%)
Специалист	Ведущий специалист	8	4	50,0%
Ведущий специалист	Главный специалист	8	2	25,0%
Ведущий специалист	Главный специалист	8	2	25,0%
Консультант	Старший консультант	7	1	14,3%
Ведущий специалист	Главный специалист	7	1	14,3%
Ведущий специалист	Главный специалист	7	1	14,3%

Анализ показателей в разрезе должностей:

- Сравнение среднего стажа и максимального/минимального стажа
- Анализ минимального разброса стажа в должности
- Анализ максимального разброса стажа в должности

Анализ качественной информации

Качественная информация:


- Кейсы фактических перемещений (типовых и нетиповых) внутри и между подразделениями
- Ключевые факторы успешности/неуспешности переводов
- Измеримые эффекты от этих перемещений (показатели подразделения, реализованные проекты и т.д.)

Сбор качественной информации (интервью):

- Интервью с функциональным HR/HRBP
- Интервью с линейными руководителями
- Интервью с руководителями уровня N+1 и топ-менеджментом

Кейс Компании «Норникель – ОЦО»

ЭТАП 3.1. СОСТАВЛЕНИЕ ПРОФИЛЕЙ ДОЛЖНОСТЕЙ



Профиль должности: Ведущий специалист

НОРНИКЕЛЬ СЛ / Направление по / Блок ИТ / Ведущий специалист

ОБЩАЯ ЦЕНТР
ОБСЛУЖИВАНИЯ

Функционал:

- Регистрация обращений пользователей по вопросам работы ИТ систем;
- Решение нетиповых обращений;
- Консультирование пользователей;
- Наставничество.

Профиль компетенций		
Компетенции	Описание	Уровень развития
Корпоративные компетенции (являются обязательными для всех должностей, устанавливаются на целевом уровне 2 для всех должностей ОЦО «Норникель»)		
Ориентация на результат	Берет на себя ответственность за результат. Сохраняет эффективность работы в сложных ситуациях и не боится взять на себя принятие решений.	2
Развитие	Быстро адаптируется к изменениям. Стремится к профессиональному развитию. Ищет новые подходы для создания улучшений в своей деятельности.	2
Дисциплина	Выполняет действующие нормы и правила. Организует собственную деятельность.	2
Сотрудничество	Внимателен к мнению коллег, учитывает его при принятии решений. Выстраивает с коллегами как деловые, так и личные отношения, общается уважительно. Открыт к обратной связи и критике.	2
Управленческие компетенции		
Построение партнерских отношений	Поддерживает открытое обсуждение сложностей. Ищет взаимовыгодные решения. Участвует в инициативах других подразделений.	1
Коммуникация	Владеет навыками коммуникации, выражает своё мнение доступно и аргументированно. Развивает сеть своих профессиональных контактов.	2

Основные блоки профиля:

- Название профиля должности
- Краткое описание функционала
- Формальные требования к должности
- Профиль компетенций:
 - ✓ Корпоративные компетенции
 - ✓ Управленческие компетенции
 - ✓ Профессиональные компетенции

Основные правила профилирования:

- Минимальное количество компетенций – не менее 6
- Максимальное количество компетенций – не более 12
- Количество компетенций в профиле необходимо подбирать, руководствуясь принципом «необходимости и достаточности»

Кейс Компании «Норникель – ОЦО»

ЭТАП 3.2. ВЕРИФИКАЦИЯ ПРОФИЛЕЙ ДОЛЖНОСТЕЙ

	Старший консультант			Ведущий консультант (Аналитик)		
	Профиль	Верификация	Новый проф.	Профиль	Верификация	Новый проф.
Коммуникация	1	1,6	1	2	2,8	2
Системное мышление	1	1,6	1	2	2,6	2
Принятие кадровых решений						
Пользовательское администрирование системы ITSM	1	1,7	1	2	1,3	1
Поддержка прикладных решений 1С	2	2,0	2	3	2,2	2

В каком случае необходима:

- Чрезмерный перечень компетенций в профиле
- Завышенные баллы по компетенциям профиля
- Наличие больших «гэпов» между компетенциями в профилях должностей, последовательно расположенных в иерархии
- Идентичный набор и уровень компетенций в различных профилях

Кейс Компании «Норникель – ОЦО»

ЭТАП 4 И 5. ВЕРИФИКАЦИЯ И ВНЕДРЕНИЕ КАРЬЕРНЫХ ТРЕКОВ

Экспертная верификация

Критерии верификации:

1. Карьерный трек возможен в рамках текущей орг. структуры
2. Карьерный трек решает поставленные задачи
3. Карьерный трек оптимален:
 - Затраты на перевод, обучение и развитие равны или ниже стоимости поиска на рынке
 - Включение данного трека повышает удовлетворенности сотрудников
 - Затраты на переход и адаптацию равны или ниже ожидаемого финансового эффекта от работы сотрудника в новой должности

Формат верификации: экспертная сессия

Внедрение карьерных треков

Этапы внедрения карьерных треков:

1. Разработка информационных материалов о принципах работы карьерных треков
2. Разработка методических материалов для линейных руководителей, руководителей N+1
3. Проведение консультаций для руководителей подразделения
4. Организация встреч руководителей с сотрудниками подразделения
5. Методическое и консультационное сопровождение подразделения по вопросам работы карьерных треков в течение адаптационного периода (1 год)

Кейс Компании «Норникель – ОЦО»

СЛОЖНОСТИ ПРОЕКТА И РЕКОМЕНДАЦИИ:

- Важно заручиться поддержкой топ-менеджмента
- Командная игра с бизнесом
- Заранее планировать загрузку, брать в расчет отпуска и загрузку руководителей и рабочей группы
- Учитывать изменения в организационной структуре (недавно произошедшие, текущие, планируемые)
- Необходимо проводить «сверку с реальностью» при работе с руководителями на каждом из этапов



ЭКОПСИ

БАРЬЕРЫ ДЛЯ ПОЯВЛЕНИЯ КАРЬЕРНЫХ МАРШРУТОВ

Какие могут быть барьеры для появления карьерных маршрутов в компании?



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. Недостаточный уровень развития отдельных элементов HR-процессов в компании
5. Культура компании не готова к внедрению карьерных маршрутов

НАПИШИТЕ В ЧАТ

Какие вопросы у Вас
остались?





СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!