

# Карьерный навигатор

По категориям сотрудников компании

«N»

# Карьерный навигатор

**Карьерный навигатор** – это систематизированное описание типовых маршрутов карьерного развития сотрудников Компании

- Формирует прозрачную систему карьерного развития и требований к сотрудникам;
- Расширяет карьерные горизонты, обозначает варианты развития как в своей вертикали, так и в других направлениях;
- Задаёт единые стандарты и правила реализации карьерных планов сотрудников;
- Облегчает поиск внутренних кандидатов для закрытия вакансий.

ПРОЗРАЧНАЯ СИСТЕМА КАРЬЕРНОГО РАЗВИТИЯ  
СПОСОБСТВУЕТ:

- ✓ Повышению уровня удовлетворённости сотрудников;
- ✓ Сокращению времени закрытия вакансий;
- ✓ Снижению текучести персонала;
- ✓ Удержанию лучших сотрудников.

# ПРАВИЛА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

При закрытии вакансий

**ПРИОРИТЕТ**

отдаётся

**ВНУТРЕННИМ  
КАНДИДАТАМ**

**ЗЕЛЁНЫЙ СВЕТ  
ЛУЧШИМ  
СОТРУДНИКАМ**

Внешний кандидат  
принимается, если

**ВСЕ ВНУТРЕННИЕ  
КАНДИДАТЫ  
ИССЛЕДОВАНЫ**

## **ПРАВИЛА**

- Руководители соблюдают правила переходов;
- Поддерживается «внутренний конкурс» для сохранения лучших сотрудников, даже если это означает, что специалист «уйдёт от меня».

## **ИСКЛЮЧЕНИЯ**

ВОЗМОЖНЫ,  
НО ЭТО ИСКЛЮЧЕНИЯ!

# Общие правила

## СТУПЕНИ КАРЬЕРНОЙ ЛЕСТНИЦЫ

**ОДИНАКОВОЕ КОЛИЧЕСТВО  
СТУПЕНЕЙ ДЛЯ КАЖДОЙ  
РОЛИ**

**УРОВЕНЬ ДОЛЖНОСТИ  
ОПРЕДЕЛЯЕТ ОКЛАД**

### **МИНИМУМ**

Три должности внутри каждой роли:  
**Специалист/Старший/Ведущий**  
Введение недостающих позиций

### **РЕКОМЕНДОВАН**

типовой оклад для каждой должности:

- Руководитель ведёт постоянную работу по выравниванию уровней окладов в соответствии с уровнем (грейдом) должности;
- Руководитель не производит массовый пересмотр окладов для действующих сотрудников.

# ЕДИНЫЕ ПРАВИЛА ПЕРЕХОДОВ

ВНУТРИ  
ОДНОЙ  
ВЕРТИКАЛИ

В  
ДРУГУЮ  
ВЕРТИКАЛЬ

## Критерии

**РАБОТА В ДОЛЖНОСТИ** – минимум 6 мес.

**ВЫПОЛНЕНИЕ КРІ** – от 1.01

**ОБУЧЕНИЕ** – пройдены специальные курсы, согласно «матрице обучения», «ИПР», модели Компетенций;

**ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ** – от 90 баллов;

**ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА** – в зелёной зоне интегрального рейтинга-светофора (по согласованию с непосредственным руководителем или самостоятельно с уведомлением руководителя за 3 недели до подачи заявления)

## Критерии

**ПЕРЕХОД НЕВОЗМОЖЕН** – первые 6 мес. работы в должности.

**ПЕРЕХОД ВОЗМОЖЕН:**

– по согласованию с непосредственным руководителем через 7-12 месяца работы в должности;

- без согласования руководителя при работе в должности свыше 12 месяцев (необходимо проинформировать руководителя не менее, чем за 3 недели до даты подачи заявления о переводе в другую вертикаль для того, чтобы руководитель обладал возможностью подбора замены).

# ИНСТРУМЕНТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

## ИНТЕГГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА

**ИНТЕГГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА** (рейтинг сотрудников) формируется по результатам регулярного (квартального, полугодового) тестирования на знание операционной работы, продуктов и продаж.

**РУКОВОДИТЕЛЬ** интегральной оценки принимает решение:

- о необходимости развития у сотрудника ключевых знаний / навыков / компетенций;
- о направлении при продвижении сотрудника по карьерной лестнице;
- об изменении оклада;
- о переводе на новую должность.



### **РЕЙТИНГ-СВЕТОФОР СТРОИТСЯ ОТДЕЛЬНО:**

Для сотрудников, прошедших испытательный срок.

Для сотрудников на испытательном сроке.

Для сотрудников на ГПХ.

# СВЕТОФОР ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ПО КОРПОРАТИВНОМУ КОДЕКСУ – КОМПЕТЕНЦИЯ ГИБКОСТЬ

<b>Зелёный</b>	(В дополнении к оранжевому) Адаптирует стратегию своих действий, меняет подходы или стратегию в соответствии с требованиями ситуации. Адаптирует тактику своих действий. Действует в соответствии с конкретной ситуацией или особенностями поведения того или иного человека.
<b>Оранжевый</b>	Гибко применяет установленные стандартные правила и процедуры в соответствии с конкретной ситуацией. Принимает изменения в потребностях бизнеса или рабочем окружении и начинает двигаться в новом направлении. С готовностью изменяет собственные мнения и представления, ПОЛУЧИВ новую информацию или факты, радикально меняющие положение дел. Понимает точку зрения других людей. Легко приспосабливается к изменениям на работе.
<b>Красный</b>	Затруднительное поведение в ситуации изменений. Возникает ситуация срыва сроков выполнения заданий. Неумение расставить приоритеты и согласовать свои действия с действиями коллег. В поведении прослеживается нервозность, грубость по отношению к подчинённым и коллегам.

# СВЕТОФОР ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ПО КОРПОРАТИВНОМУ КОДЕКСУ – КОМПЕТЕНЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ

<b>Зелёный</b>	(В дополнении к оранжевому) Выделяет значительные ресурсы и/или время (в ситуации неопределённости) для получения долгосрочных преимуществ и выгод. Ставит труднодостижимые цели - при этом принимает решения и расставляет приоритеты на основе точного расчёта. Устанавливает для себя труднодостижимые цели, в результате достижения которых существенно повышается эффективность труда.
<b>Оранжевый</b>	Непрерывно и постепенно повышает показатели эффективности своей работы; постоянно находит способы выполнения задач в области своих непосредственных обязанностей лучше, проще, быстрее и более качественно. Создаёт собственные критерии качества для измерения результатов и сравнения их с собственными, а не заданными другими лицами стандартами.
<b>Красный</b>	Пытается сделать свою работу хорошо (правильно). Может выражать недовольство по поводу бессмысленных затрат или неэффективности (например, бессмысленно потраченного времени), но не делает конкретных шагов для улучшения ситуации.

# СВЕТОФОР ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ПО КОРПОРАТИВНОМУ КОДЕКСУ – КОМПЕТЕНЦИЯ ОПЕРАТИВНЫЙ

<b>Зелёный</b>	(В дополнении к оранжевому) Смотрит в будущее на период до трех лет. Создает основы для улучшений, которые повлияют на деятельность всех подразделений компании. Смотрит вперед на период до одного года. Вносит улучшения, которые сказываются на деятельности других подразделений. Предлагая инициативы, учитывает, как они повлияют на другие подразделения. Предпринимает действия с целью создания новых возможностей или предотвращения кризисных ситуаций в будущем.
<b>Оранжевый</b>	В своей непосредственной области прилагает дополнительные усилия, чтобы создать благоприятные возможности или свести к минимуму потенциальные проблемы. Быстрый в отношении ситуаций, которые возникнут на протяжении последующих 1-3 месяцев. Быстро и решительно действует в кризисных ситуациях и в ситуациях, требующих срочного решения. Видит новые возможности и использует их. Реагирует на возникающие проблемы, в том числе преодолевает препятствия. При возникновении проблемы обращает внимание на сроки.
<b>Красный</b>	Можно свести деятельность руководителя к понятию ИКД.

# ИНСТРУМЕНТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ИНТЕГГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА

**ИНТЕГГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА** (рейтинг сотрудников) формируется по результатам регулярного (квартального, полугодового) тестирования на знание операционной работы, продуктов и продаж.

**РУКОВОДИТЕЛЬ** интегральной оценки принимает решение:

- о необходимости развития у сотрудника ключевых знаний / навыков / компетенций;
- о направлении при продвижении сотрудника по карьерной лестнице;
- об изменении оклада;
- о переводе на новую должность.

**Для нас важно получить сотрудников, стремящихся к развитию и способных развивать бизнес!**

- Поэтому ЦО должен быть направлен на формирование статуса успеха!
  - Что и как мы оцениваем?! Из чего складывается итоговое решение!
  - Мы используем 4 категории оценки суммарно по 3 составляющим:
    - **«А»** – уровень мастерства;
    - **«В»** - базовый уровень (как должно быть);
    - **«С»** – уровень развития;
    - **«D»** – недопустимый уровень (полное несоответствие требованиям).
- (см. Документ – Положение об оценке)

Среднее значение по сумме 3-х показателей

## Регулярное выполнение KPI сотрудником

- $\geq 1,01$  – категория «А»
- 0,9-1,0 – категория «В»
- 0,8-0,89 – категория «С»
- $\leq 0,79$  – Категория «D»

## Соответствие компетенциям (кейсы):

- 9-10 баллов – категория «А»
- 6-7-8 баллов – категория «В»
- 3-4-5 баллов – категория «С»
- 0-1-2 балла – Категория «D»

## Знание требований к должности (тест):

- 90-100 баллов – категория «А»
- 70-89 баллов – категория «В»
- 55-69 баллов – категория «С»
- $\leq 54$  баллов – Категория «D»

# Модель компетенций по категориям персонала

	Категории персонала	Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
ВХК		1, 2 и 3Т	3	4Т	5
<b>Деловые качества сотрудников</b>					
1	Анализ ситуации и принятие решений	Анализ и решение проблем	Принятие взвешенных решений	Перспективное экономическое мышление	Стратегическое мышление
2	Управление рабочим процессом	Самоорганизация	Организация рабочего процесса	Управление эффективностью	Создание культуры эффективности
<b>Взаимодействие</b>					
3	Коммуникация и вовлечение других	Чёткость в коммуникации	Эффективная коммуникация	Убеждающая коммуникация и постановка целей	Построение партнёрских отношений и убеждающая коммуникация
4	Командное взаимодействие	Работа в команде	Управление проектом	Менеджмент многофункциональных проектов	Корпоративное командное лидерство
<b>Развитие и изменения</b>					
5	Активная жизненная позиция и управление изменениями	Активная жизненная позиция. Инициативность и открытость	Внедрение изменений	Управление изменениями	Командный подход к изменениям
6	Развитие себя и других	Самотивация и саморазвитие	Управление саморазвитием и развитием других / Оперативное наставничество	Управление саморазвитием и развитием других / Тактическое наставничество	Управление развитием организационным потенциалом / Стратегическое наставничество
<b>Личные качества / Корпоративные компетенции</b>					
7	Ориентация на эффективность	Стремление соответствовать установленным стандартам или превосходить их.			
8	Системное мышление. Видение развития процессов.	Системный и структурированный подход к решению проблем; способность систематизировать, стандартизировать задачи и подходы, способность видеть направления развития бизнеса, точный прогноз тенденций рынка. Способность видеть всю систему отношений как внутри компании, так и по всей группе предприятий. Умение мыслить целостно, "глобальными связями".			

# ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ СОТРУДНИКА

Вертикальное и горизонтальное развитие.  
Мотивация на эффективность.

Новый сотрудник на позицию Мен. по развитию принимается на 78 баллов в 6 грейд, то есть его оплата труда (оклад + премия) составляет 44 000 р/мес.

Сотрудник прошёл адаптацию, приступил к работе и выполняет добросовестно возложенные на него задачи.

Через год, согласно графика, сотрудник выходит на ЦО (центр оценки). По результатам ЦО ему присваивается кат. «А» и ему добавляется 4 балла или XXXXX руб./мес.

Таким образом, он начинает расти горизонтально, а затем и вертикально.

