

# ЗАГЛЯНЕМ ПОД КАПОТ:

Какая методология лежит в основе карьерных треков, про что важно подумать до автоматизации?

СОВМЕСТНЫЙ ВЕБИНАР ЭКОПСИ  
КОНСАЛТИНГ И WEBSOFT

Август 2024





**АНАСТАСИЯ  
МАТУСЕВИЧ**



**Директор проектов  
ЭКОПСИ Консалтинг**

**+7 (926) 691-06-94 | matusevich@ecopsy.ru**

**АЛЕКСАНДР  
СУРОВЦЕВ**



**Эксперт по продукту  
WEBSOFT**

**@WebsoftHR | <https://hcm.websoft.ru>**

# ПРАВИЛА ВЕБИНАРА



## Время

---

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



## Вопросы

---

Вопросы ведущим можно задавать в общем чате в течение всего вебинара



## Технические вопросы

---

Если есть технические вопросы - сначала попробуйте перезагрузить платформу, после этого пишите в общий чат

- 01 Предпосылки создания карьерных треков - почему возникает такой запрос?
- 02 Какими бывают карьерные треки и в чем разница?
- 03 Ключевые элементы карьерных треков
- 04 Оцениваем характерные черты компании для успешного внедрения. Чек-лист.
- 05 Ключевые факторы успеха: визуализация, автоматизация, поддержка системы







ДАВАЙТЕ ЗНАКОМИТЬСЯ

## НАПИШИТЕ В ЧАТ

### ▶ КТО ВЫ

HR, HRD, HRBP, консультант, методолог, представитель бизнеса или функции

### ▶ ОТКУДА СЕГОДНЯ ПОДКЛЮЧИЛИСЬ

Регион, город

### ▶ ПОЧЕМУ ВАМ ИНТЕРЕСНА ТЕМА

Ищите провайдера по внедрению и автоматизации, планируете внедрение карьерных треков

# МЕСТО КАРЬЕРНЫХ ТРЕКОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ





НАПИШИТЕ В ЧАТ

▶ **КАКУЮ ЗАДАЧУ ВЫ РЕШАЕТЕ СЕЙЧАС?**

Обеспечение кадровой защищенности, преемственность, удержание персонала, вовлеченность, мотивация, другое

▶ **ПОЧЕМУ ВЫБРАЛИ ДЛЯ ЭТОГО КАРЬЕРНЫЕ ТРЕКИ?**

## ЗАПРОС НА СОЗДАНИЕ КАРЬЕРНЫХ ТРЕКОВ ВЫТЕКАЕТ ИЗ РАЗЛИЧНЫХ HR-ПРОЦЕССОВ

- ✓ Молодые специалисты, мотивированные на быстрый рост
- ✓ Спрос на сотрудников, «выросших» внутри
- ✓ Отсутствие взаимозаменяемости и преемственности - потеря ключевой экспертизы
- ✓ «Продвижение своих» вместо «продвижения лучших»
- ✓ Текучесть из-за отсутствия карьерного роста
- ✓ Исследование вовлеченности: «карьера в компании» получает низкие оценки







НАПИШИТЕ В ЧАТ

- ▶ **ЕСЛИ ВЫ ВНЕДРЯЕТЕ ИЛИ ПЛАНИРУЕТЕ ВНЕДРЯТЬ  
КАРЬЕРНЫЕ ТРЕКИ - КТО ИНИЦИАТОР ЭТОЙ РАБОТЫ?**

# ЗАПРОС НА КАРЬЕРНЫЕ ТРЕКИ ИДЁТ С ДВУХ ИЛИ ТРЕХ СТОРОН СРАЗУ



## СОТРУДНИКИ

Прозрачная и вызывающая доверие система управления карьерой, возможности карьерного роста



## МЕНЕДЖМЕНТ

Обеспечить преемственность, передачу экспертизы и повышение вовлеченности сотрудников



## HR

Снизить текучесть, способствовать удержанию, обеспечить кадровую защищенность компании, а также планировать обучение и развитие персонала

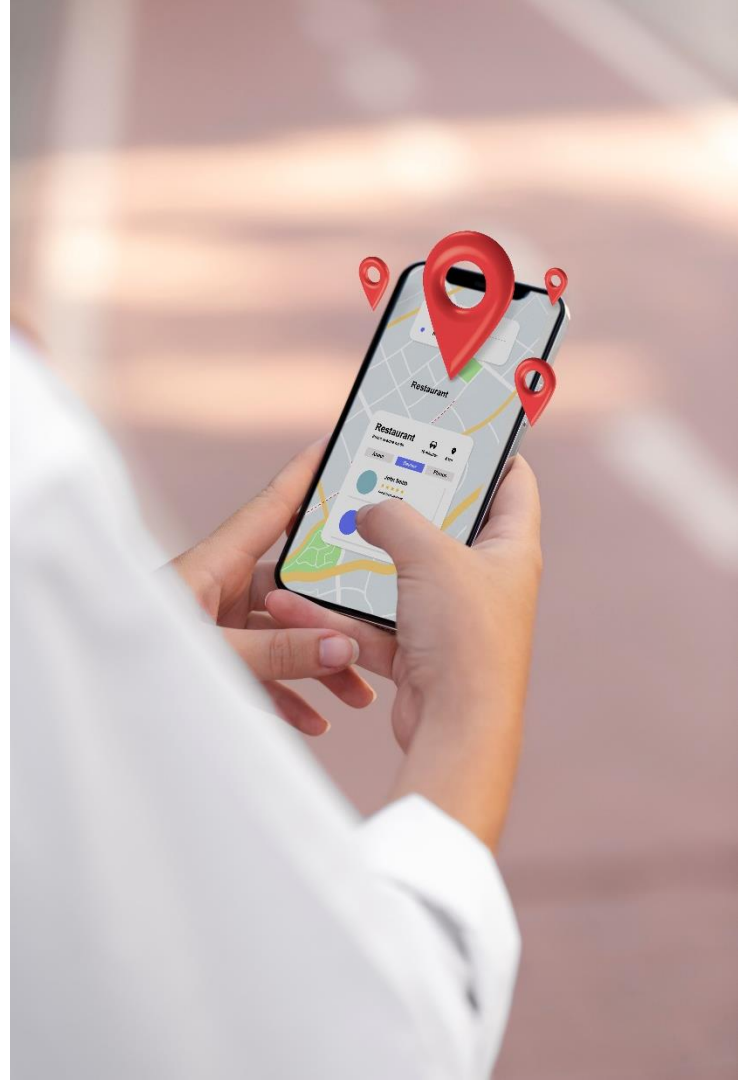


# КАРЬЕРНЫЙ ТРЕК - ОПТИМАЛЬНАЯ ТРАЕКТОРИЯ СОТРУДНИКА

Карьерные треки - наиболее **оптимальные** и **реалистичные** траектории карьерного перемещения между должностями компании

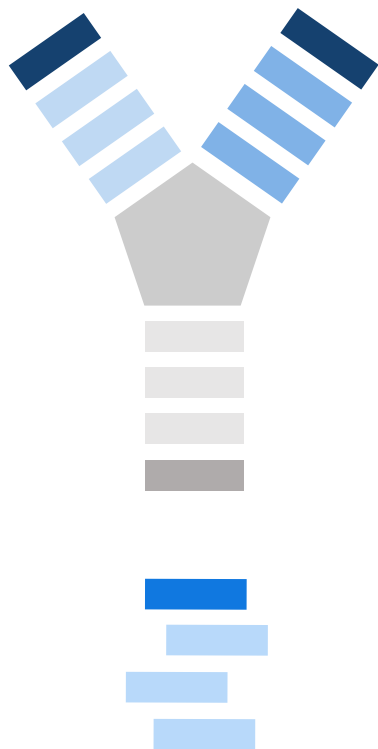
**Траектории строятся таким образом, чтобы:**

- при перемещении на новую позицию сотруднику потребовалось минимальное обучение
- его опыт и компетенции были максимально полезны





# КАРЬЕРНЫЕ ТРЕКИ МОГУТ БЫТЬ НАПРАВЛЕННЫ НА РЕШЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ЗАДАЧ



## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРЕК

Взращивание кадров, преемственность, кадровая защищенность, развитие, мотивация, удержание

## ЭКСПЕРТНЫЙ ТРЕК

Углубление экспертизы, передача опыта, профессиональный рост, сохранение ключевой экспертизы, мотивация, удержание

## БАЗОВЫЙ ТРЕК

Кадровая защищенность, преемственность, развитие, мотивация, планирование

## ПРОЕКТНЫЙ ТРЕК

Создание и развитие проектных команд, приоритезация ролей в проекте над грейдами, мотивация, удержание, формирование проектного опыта у менеджмента



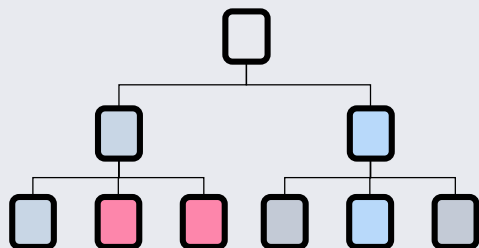
НАПИШИТЕ В ЧАТ

▶ **КАКИЕ ПРАКТИКИ КАРЬЕРНЫХ ПЕРЕМЕЩЕНИЙ  
СУЩЕСТВУЮТ У ВАС В КОМПАНИИ?**

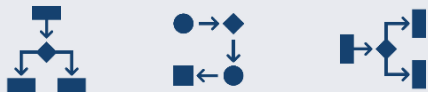
Карьерные треки (вертикальные, экспертные, проектные), кадровый резерв, пул талантов, другое

# КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ КАРЬЕРНЫХ ТРЕКОВ

## ОРГСТРУКТУРА ...



## ... И ВОЗМОЖНЫЕ ПЕРЕМЕЩЕНИЯ ПО НЕЙ



## ПРОФИЛИ ДОЛЖНОСТЕЙ

Профиль должности: Ведущий специалист

### Функционал:

- Регистрация обращений пользователей по вопросам работы IT систем
- Решение нетиповых обращений
- Консультирование пользователей
- Наставничество

### Профиль компетенций

Компетенции	Описание	Уровень развития
<b>Корпоративные компетенции</b>		
Ориентация на результат	Берет на себя ответственность за результат. Сохраняет эффективность работы с сложных ситуациях.	2
Развитие	Быстро адаптируется к изменениям. Стремится к профессиональному развитию	2
Дисциплина	Выполняет нормы и правила. Организует собственную деятельность	2
Сотрудничество	Внимателен к мнению коллег, учитывает его при принятии решений	2
<b>Управленческие компетенции</b>		
Партнерство	Поддерживает открытое обсуждение сложностей. Ищет взаимовыгодные решения	1
Коммуникация	Владеет навыками коммуникации. Выражает свое мнение доступно и аргументированно	2

## УСЛОВИЯ ПЕРЕХОДОВ



Стаж в Компании/должности



Опыт участия в проектах



Стажировка



Ротация



Обучение



Оценка



# ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ - НЕДЕЛИМЫЙ ЭЛЕМЕНТ КАРЬЕРНОГО ТРЕКА

## Профиль должности включает:

- Название профиля
- 3-5 ключевых задач должности
- Формальные требования к должности: опыт, стаж, квалификация и др.
- Профиль компетенций:
  - ✓ Корпоративные компетенции
  - ✓ Профессиональные компетенции
  - ✓ Управленческие компетенции (для руководителей)

### Формальные требования:

- Профильное: 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



НАПИШИТЕ В ЧАТ

▶ **КАК ВЫ ВИЗУАЛЬНО ОФОРМИЛИ КАРЬЕРНЫЕ ТРЕКИ?**

Excel, PowerPoint, лендинг, платформы автоматизации, другое

▶ **С ПОМОЩЬЮ КАКИХ ИНСТРУМЕНТОВ ВЫ  
АВТОМАТИЗИРОВАЛИ РАБОТУ С КАРЬЕРНЫМИ ТРЕКАМИ?**

# ВАРИАНТЫ ВИЗУАЛИЗАЦИИ БЕЗ БЮДЖЕТА

**Выберите должность**  
Поставьте отметку напротив нужной должности

Снять метку с должности

**Практика по налогам**

Руководитель практики

Руководитель направления

**Направление по налогам**

Группа налогообложения и прочих налогов

Группа косвенных налогов

**Направление по подготовке отчетности по контролю сделок**

**Направление по взаимодействию с ФНС**

Руководитель группы   
 Главный специалист   
 Ведущий специалист   
 Специалист   
 Руководитель группы   
 Главный специалист   
 Ведущий специалист   
 Главный специалист   
 Руководитель направления   
 Главный специалист (налоговый мониторинг)   
 Главный специалист   
 Ведущий специалист   
 Специалист

**Профиль должности: Руководитель группы**  
Практика по налогам / Направление по налогам / Группа косвенных налогов / Руководитель группы

**Функционал:**

- Осуществление расчетных операций в системе согласно ГЛ записок
- Организация и ведение налогового учета
- Работа с налоговыми правонарушениями
- Адекватность ответственности и контроля процедур по направлению учета, предоставление новых сведений/выявление инцидентов
- Методологическая/техническая поддержка и контроль выполнения отгрузочных направлений

**Требования должности**

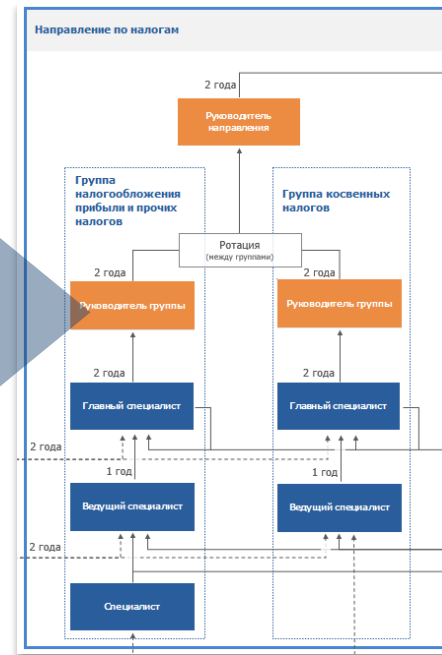
Образование: Высшее образование (экономическое)

Квалификация: -

Необходимый опыт работы: 1 год в области бухгалтерии и налогового учета, 1 год управленческого опыта

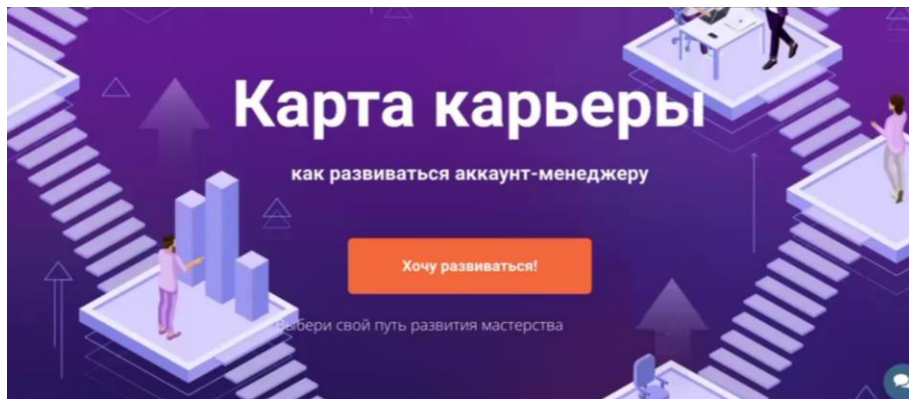
**Профиль компетенций**

Компетенция	Описание	Уровень развития
<b>Корпоративные компетенции</b>		
Ориентация на результат	Ведет за собой ответственность за результат. Следит за эффективностью работы в сложных ситуациях и не боится брать на себя ответственность.	2
Развитие	Стимулирует инициативу и стремление к профессиональному развитию. Ищет новые подходы для создания уникальной и своей деятельности.	2
Дисциплина	Выполняет действующие нормы и правила. Организует самостоятельность.	2
Сотрудничество	Внимательно выслушивает коллег, учитывает его при принятии решений. Выстраивает конструктивные, тактичные отношения, избегает разногласий. Открыт и добротен к коллегам.	2
<b>Управленческие компетенции</b>		
Управление исполнением	Четко и вовремя ставит задачи подчиненным. Контролирует исполнение поручений и выдает необходимые ресурсы.	2
Работа с людьми	Делит задачи подчиненным, заранее оценивает их сильные стороны и зоны роста. Формирует свою команду. Направляет сотрудников на достижение результата.	2
Построение партнерских отношений	Поддерживает открытые коммуникации. Ищет взаимовыгодные решения. Участвует в межфункциональных взаимодействиях.	2
Коммуникация	Ищет новые возможности, выдвигает свои новые действия и документирование. Развивает свой собственный профессиональный интерес.	3
Системное мышление	Использует информацию для принятия обоснованных решений. Управляет рисками.	2
Принятие кадровых решений	Выбирает сотрудников и свое подчиненные, развивает наиболее перспективных, увольняет неэффективных. Проводит собеседования при увольнении.	2
<b>Профессиональные компетенции</b>		
Основы бухгалтерского и налогового учета	Делает и формирует записки/задания в части бухгалтерии и налогового учета.	3
Налоговый мониторинг через систему SAP	Использует информационные системы для осуществления налогового мониторинга.	2
Налог на добавленную стоимость	Расчислять и проверять корректность расчета НДС. Формирует налоговую отчетность по НДС.	3
Налог на прибыль	Расчислять и проверять корректность расчета налога на прибыль. Формирует налоговую отчетность налога на прибыль.	2





# ИНТЕРАКТИВНЫЙ ЛЭНДИНГ



## Руководитель

Развивайся как управленец, собирай свою команду



## Спикер

Стань публичным, готовь кейсы, выступай на конференциях



## Ментор

Взращивай новое поколение крутых специалистов



## Инноватор

Предложи новую услугу или бизнес-процесс и возглавь новое направление



## Эксперт

Стань лучшим специалистом, в совершенстве овладей знаниями в своем деле

вертикальный рост  
от Стажера до Директора

развивайся как руководитель



Аккаунт-директор



Руководитель группы



Ведущий аккаунт-менеджер



Старший аккаунт-менеджер



Аккаунт-менеджер



Младший аккаунт-менеджер



Стажер

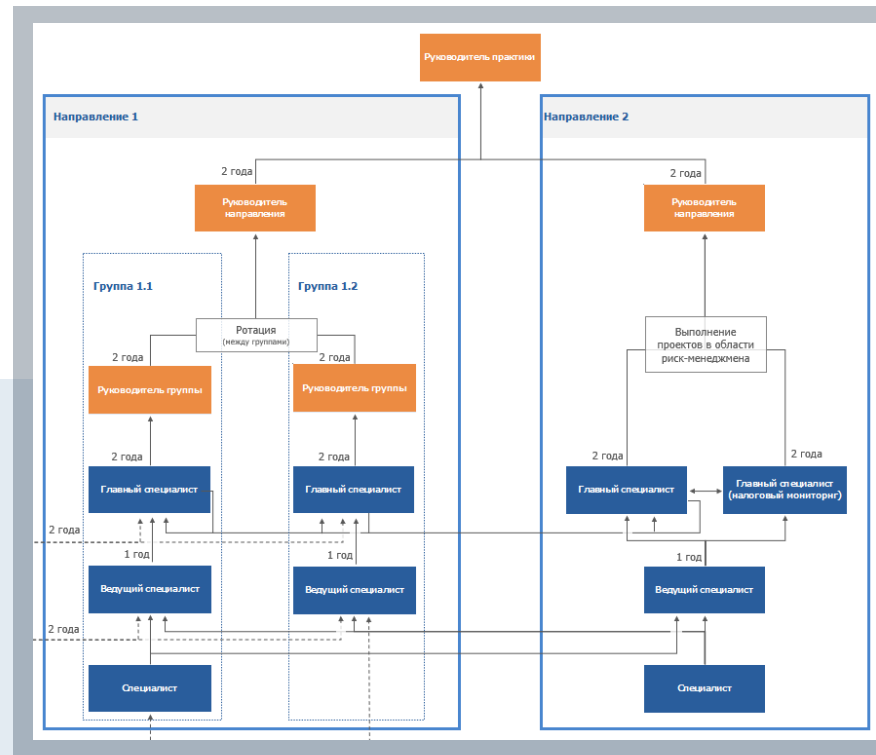
# «БЕЗ БЮДЖЕТА» - НЕ ЗНАЧИТ ЛЕГКО

## Кому и когда подходит:

- Высокая внутренняя экспертиза по работе с бесплатными сервисами и ПО (Excel, конструктор сайтов и пр.)
- Наличие автоматизации отдельных HR-процессов (корпоративный портал, внутренняя система и пр.)
- Наличие специалистов, готовых разрабатывать, настраивать и поддерживать работу системы (создание сайтов, телеграм-ботов, приложений и пр.)

## Скорее не рекомендуется, если:

- Пользователи инструмента не обладают необходимым уровнем компетенций для визуализации и автоматизации
- На данный момент HR-процессы в области оценки, обучения и развития скорее не автоматизированы
- Рассматривается внедрение комплексной системы, частью которой станут карьерные треки



# ПЛАТФОРМА WEBSOFT

## Личный кабинет сотрудника

Позволяет человеку видеть свой текущий профиль, динамику оценки по компетенциям, возможные целевые позиции, подавать заявку на развитие, видеть требования к целевой позиции и степень соответствия им, формировать план развития и отслеживать его выполнение.

Знания Обучение Команда

Команда / О сотруднике / Карьера / План развития

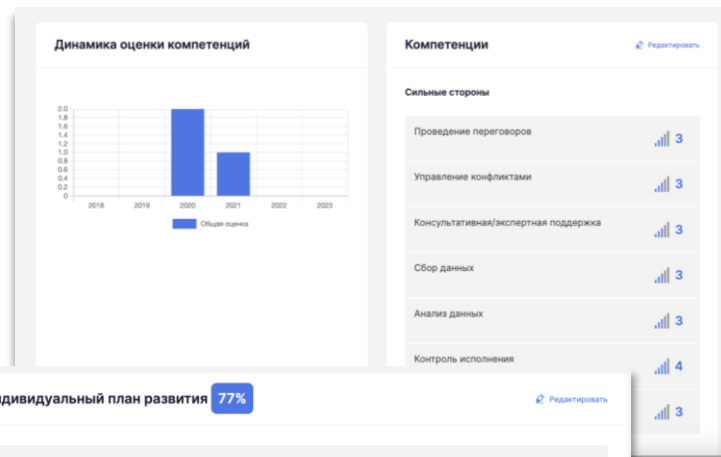
### Директор по персоналу

#### План развития

- 01 Линейный руководитель**  
Вертикальное  
Дата начала 10 октября 2016 г.  
Выполнен успешно
- 02 Директор по персоналу**  
Вертикальное  
Дата начала  
Планируется

#### Требования

- Стаж в компании** Не соответствует  
Стаж работы в компании меньше требуемого. (13 лет 2 месяца, требуется более чем 20 лет)
- Стаж на текущей должности** Соответствует  
Соответствует требованиям
- Делегирование** Не соответствует  
Отсутствует посещение мероприятия по учебной программе
- Управление стрессом** Соответствует  
Соответствует требованиям



### Действующий индивидуальный план развития 77%

Электронный курс  
**Личная дисциплина**  
Дата начала: 01.08.2022  
Развитие навыков управления коллективом

Выполняется

Способы развития (3)

**Способ развития**  
**Выполнение заданий**

Выполняется

Задачи (1)

**Задана**  
**Посетить тренинг по развитию навыков делегирования.**  
Дата начала: 01.09.2022  
Выработка практических знаний по управлению делегированием.

Выполняется

Открыть

# ПЛАТФОРМА WEBSOFT

## Кабинет руководителя

Позволяет видеть всю организационную структуру и всех сотрудников в ней, профили должностей, степень готовности резервистов (при наличии) и пр. Руководитель также может управлять преемственностью на основании различных аналитических инструментов и данных, предоставляемых платформой.

## Управление преемственностью



# ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ КОМПАНИЙ ДЛЯ КОТОРЫХ ПОДОЙДУТ КАРЬЕРНЫЕ ТРЕКИ

1 Устойчивая  
организационная  
структура

2 Много  
однотипных  
линейных  
должностей

3 Устойчивые  
уровни  
должностей /  
грейды

4 Понятные  
требования  
к позициям

5 Большинство  
позиций  
массовые, а не  
уникальные

## ЧЕК-ЛИСТ: ОЦЕНИТЕ, ПОДХОДИТ ЛИ ФУНКЦИЯ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ ТРЕКОВ

НАПИШИТЕ В ЧАТ

Критерии	+/-
Устойчивая организационная структура	
Много однотипных линейных должностей	
Большинство позиций массовые, а не уникальные	
Устойчивые уровни должностей / грейды	
Четкие формальные требования к позициям	
Требования к soft-компетенциям	
Требования к hard-компетенциям	

# КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

## НАГЛЯДНОСТЬ И ЕДИНООБРАЗИЕ

карьерных треков для всех  
подразделений



## ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА

визуальной и содержательной  
части карьерных треков



## КОНСУЛЬТАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА

сотрудников  
и их руководителей





НАПИШИТЕ В ЧАТ

▶ ОСТАЛИСЬ ЛИ У ВАС ВОПРОСЫ?

▶ ПОДЕЛИТЕСЬ ИНСАЙТАМИ И ИДЕЯМИ ПО ТЕМЕ





# МЫ В TELEGRAM

## PROFDEVELOPMENT



<https://prof.ecopsy.ru/>



ОТСКАНИРУЙ  
QR



[Чек-лист от экспертов ЭКОПСИ](#)

## WEBSOFT



<https://t.me/WebsoftHR>