

سند فرآیند ارتقا

هدف سند:



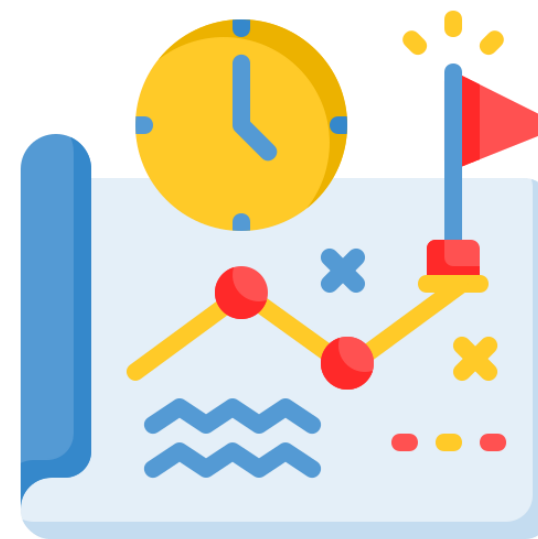
هدف این مستند یکپارچه‌سازی و مشخص کردن جنبه‌های مختلف فرآیند ارتقا در سطح سازمان و اطلاع کارکنان در سطوح مختلف از نحوه پیشبرد آن است.

این سند، مستندسازی سیاست‌ها و نحوه اجرای فرآیندهای ارتقا برای کارکنان را در دو مسیر شغلی (افردی/تخصصی) و مدیریتی مشخص می‌کند.



تعاريف: ارتقا

ارتقا یک فرآیند سازمانی به معنای افزایش مسئولیت‌ها، سطح مهارت‌ها و جایگاه شغلی یک فرد در همان تیم فعلی در سازمان و به دنبال آن تغییر در جبران خدمات است. این فرآیند با توجه به عملکرد، مهارت‌ها و تجربیات فرد و همچنین وجود پوزیشن خالی در برخی موارد انجام می‌شود.



تعاریف: نردبان شغلی

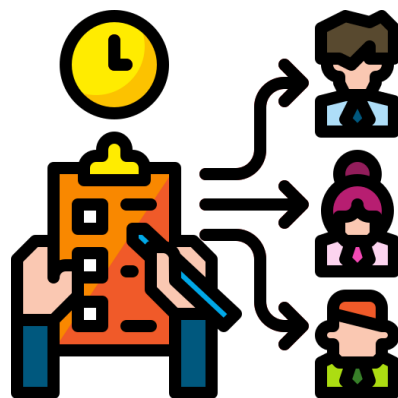


مجموعه ای از رده‌های شغلی
مانند کارشناس، کارشناس ارشد و
... که مسیرهای شغلی را
می‌سازند. این مسیرها توسط
کارکنان حائز شرایط قابل پیمایش
خواهند بود.



تعاريف: مسير IC/ Proficient

کسانی که بدون بر عهده داشتن مسئولیت های مدیریتی، با توجه به تخصص و عمق دانش خود، به صورت فردی در فعالیت ها و پروژه های سازمان تعامل می کنند. این مسیر برای افرادی است که تمرکز اصلی آنها بر روی انجام وظایف تخصصی و فنی است و به جای مسئولیت های مدیریتی، بر توسعه مهارت های فنی و تخصصی تمرکز دارند.



تعاريف: مسير مديريتى



این مسیر برای افرادی است که قصد دارند در نقش‌های مدیریتی و رهبری سازمان قرار گیرند. در این مسیر ارتقا بر اساس توانایی‌های رهبری و مدیریتی، توانایی تصمیم‌گیری و مدیریت منابع صورت می‌گیرد.



اکتینگ:

دوره ایست که فرد طی آن به صورت آزمایشی در پوزیشنی جدید قرار می گیرد و عملکرد او به دقت مورد بررسی قرار می گیرد.

کاندید ارتقا:

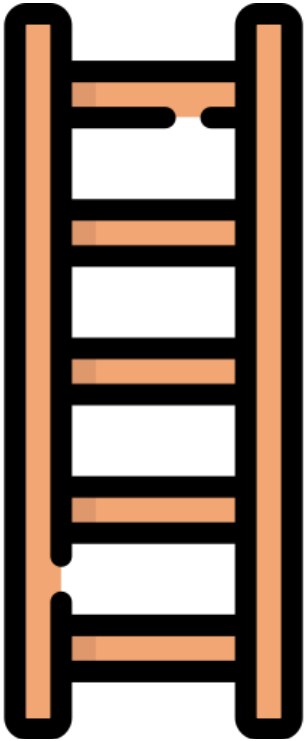
افرادی هستند که با توجه به نظر HRBP و مدیر واحد، شرایط لازم برای ارتقا را دارند. فرآیند ارتقا با این افراد پیش خواهد رفت. اما مهم است این آگاهی وجود داشته باشد که ورود به فرآیند ارتقا به معنای ارتقا نبوده و منوط به تصمیم گیری کمیته ی ارتقا است.

کمیته ارتقا:

این کمیته بررسی مستندات فرآیند ارتقا و اعلام نظر در مورد ارتقای افراد در رده های بالاتر از Senior Expert را انجام می دهد و شامل مدیران واحد، HRBP واحد، مدیر ارشد واحد و در صورت نیاز مدیر ارشد منابع انسانی است.

افراد حائز شرایط ارتقا:

افرادی که با توجه به مدت زمان حضور در پوزیشن فعلی و عملکرد خود، از دید مدیر و HRBP، شرایط لازم برای ارتقا را دارند.



مفروضات:



فرآیند ارتقا با فرآیندهای دیگری چون هدکانت، جذب و استخدام، مدیریت عملکرد، تنظیم حقوق و فرآیندهای دیگر منابع انسانی ارتباطی نزدیک دارد و از این جهت لازم است در هماهنگی با آنها اجرایی شود.

تغییرات پوزیشن کارکنان از تیمی به تیم دیگر، ذیل پروسه استخدام داخلی پیش خواهد رفت. این پروسه با پروسه ارتقا متفاوت است.

در فرآیند ارتقا، وظایف و مسئولیت‌ها و به طور کلی تر شغل فرد دچار تغییر می‌شود.



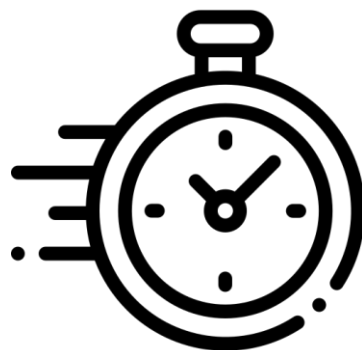
زمان فرآیند ارتقا

فرآیند ارتقا مگر در مواردی خاص، تنها در دو بازه یک ماهه آبان ماه و اردیبهشت ماه، بلافاصله پس از پایان سیکل مدیریت عملکرد انجام می‌شود.

ارتقا در مسیر IC/Proficient، در اثر افزایش تخصص، مسئولیت‌ها و کارکنان بوده و ارتقا در مسیر مدیریتی در اثر افزایش مسئولیت‌ها و دامنه تاثیرگذاری تیمی کارکنان است.

ارتقا در مسیر IC/Proficient،، منجر به آن نمی‌شود که فرد، مدیریت تیم یا افرادی را عهده‌دار شود در حالی که ارتقا در مسیر مدیریتی، منجر به آن می‌شود که فرد، مدیریت افراد، تیم‌ها یا واحدی را عهده‌دار شود.

توضیح دقیق هر رده و تفاوت‌های مسئولیت‌های آنان به تفکیک واحدها متفاوت است. این اسناد در اختیار HRBP و مدیر هر واحد قرار دارد.



مسئولیت‌ها؛ مدیر ارشد واحد + HRBP + کمیته ارتقا

مدیر ارشد واحد:

- مسئولیت result مدیریت عملکرد کل دپارتمان
- انتخاب کاندیداهای ارتقا از بین لیست افراد حائز شرایط ارتقا در مشورت با HRBP واحد
- تصمیم گیری نهایی در فرآیند ارتقا



- اعلام لیست افراد حائز شرایط ارتقا به مدیر ارشد هر واحد
- گرفتن شایستگی های پوزیشن مقصد از مدیر مستقیم برای طراحی ارزیابی ۳۶۰
- برگزاری ارزیابی ۳۶۰ در صورت نیاز و گزارش دهی به کمیته ارتقا
- یکپارچه سازی اسناد مورد نیاز برای ارتقا فرد در جلسه کمیته
- پیشبرد مراحل فرآیند برای کاندیدای ارتقا مطابق نحوه اجرا
- پیشبرد فرآیند موارد خاص ارتقا
- بررسی شرایط افراد برای ارتقا در موارد خاص از جمله حالت خالی شدن یک پوزیشن و نیاز به ارتقا
- اطلاع رسانی و هماهنگی با مدیران برای پیشبرد فرآیند و اطمینان از پیشبرد صحیح فرآیند مطابق این مستند
- برگزاری جلسه کمیته ارتقا
- اطلاع رسانی فرآیند در تمام مراحل به کاندیداهای ارتقا
- بررسی فرایند ارتقا در تمام سطوح
- ارسال آفر لتر برای کاندیدای تایید شده و اطلاع رسانی خروجی آفر به تیم حقوق و دستمزد





شرایط ارتقا

داشتن هرگونه مورد انضباطی موجب کنار گذاشته شدن فرد از فرآیند ارتقا می شود.

قابلیت اطلاق:

ارتقا به یک پوزیشن در صورتی ممکن است که رده مقصد، قابلیت اطلاق داشته باشد. این مطلب با توجه به نردبان شغلی آن پوزیشن خاص قابل مشاهده است. برای مثال برای پوزیشن نیروی خدمات ممکن است بیشتر از رده کارشناس ارشد قابل تعریف نباشد اما برای پوزیشن دیجیتال مارکتر، رده کارشناس ارشد هم قابل تعریف باشد.

همچنین این قابلیت اطلاق درمورد نیازمندی آن واحد برای لول سازمانی مورد نظر هم صدق می کند. به عنوان مثال ممکن است فردی در لول سازمانی Manager باشد اما آن واحد بر اساس چارت، نیازمندی لول سازمانی Director رو نداشته باشد.

در بررسی عملکرد هر دو امتیاز $Above=3$ با یک امتیاز $Outstanding=4$ برابری می کند. یعنی اگر نیازمندی مربوط به ارتقا دو سایکل نمره $Above=3$ باشد فرد با یک امتیاز $OutStanding=4$ با تایید مدیر ارشد می تواند وارد کمیته ارتقا شود.

ابزارهای سنجش در رده های مختلف متفاوت هستند که توانمندی های نهان فرد برای فعالیت در رده سازمانی جدید را مورد بررسی قرار می دهد. این معیار معطوف به پوزیشن مقصد است و می تواند شامل موارد زیر باشد.



مصاحبه شایستگی محور داخلی یا خارجی:

مصاحبه شایستگی محور، آپشنال است می‌تواند به عنوان یکی از ابزارهای ارزیابی در نظر گرفته شود. مصاحبه داخلی توسط مدیر فرد یا مدیر ارشد دپارتمان و HRBP انجام می‌شود. مصاحبه شایستگی محور خارجی توسط فرد بیرونی انجام می‌شود.

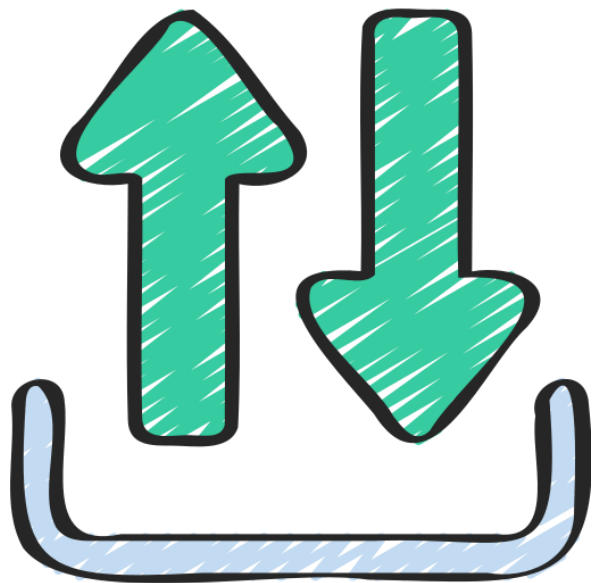
در اینجا شایستگی‌های شرح شغل مقصد، ورودی در نظر گرفته خواهند شد.

- **ارزیابی فنی:** بررسی تکنیکال که می‌تواند در قالب مصاحبه، تست، کیس استادی یا ... انجام شود.

- **فیدبک ۳۶۰:** ارزیابی شدن فرد بر مبنای شایستگی‌ها توسط خود، ذینفعان پایین رده، هم رده و بالارده.

- **مدت زمان حضور:** حداقل زمان حضور در پوزیشن مبدا





مدیر ارشد/کمیته: HRBP تصمیم‌گیری این ارتقا توسط چه کسی گرفته خواهد شد؟

کمیته ارتقا یا HRBP و مدیر ارشد.

در صورتی که به لحاظ ساختاری پوزیشنی خالی شده باشد و
فردی در تیم به طور پیوسته نمره عملکردی 3 = Above یا
4 = Outstanding کسب کرده باشد



رده مبدا	رده مقصد	ارزیابی شایستگی			تعداد سیکل (نمره=3 Above)	مدت زمان حضور	کمیته + مدیر ارشد + HRBP
		ارزیابی فنی	مصاحبه شایستگی محور آپشنال (داخلی یا خارجی)	فیدبک 360			
کارآموز Intern	کارشناس جونیور Junior Expert	*			1	6 ماه	مدیر ارشد + HRBP
کارشناس جونیور Junior Expert	کارشناس Expert	*			1	6 ماه	مدیر ارشد + HRBP
کارشناس Expert	کارشناس ارشد Senior Expert	*			1-2	6 ماه الی یک سال	مدیر ارشد + HRBP
کارشناس ارشد Senior Expert	کارشناس خبره Proficient	*		*	2	یک سال	کمیته ارتقا
کارشناس ارشد Senior Expert	تیم لید Team Lead		*	*	2	یک سال	کمیته ارتقا
کارشناس خبره Proficient	کارشناس خبره ارشد Senior Proficient	*		*	2	یک سال	کمیته ارتقا
تیم لید Team Lead	تیم لید ارشد Senior Team Lead		*	*	2	یک سال	کمیته ارتقا
تیم لید ارشد Senior Team Lead	مدیر Manager		*	*	2	یک سال	کمیته ارتقا
مدیر Manager	دایرکتور Director		*	*	2-3	یک الی یک و نیم سال	کمیته ارتقا
دایرکتور Director	وی پی VP		*	*	2-4	یک تا دو سال	دریافت نظرات ذینفعان و تصمیم گیری با مدیرعامل
وی پی VP	معاون C Level		*	*	2-4	یک تا دو سال	دریافت نظرات ذینفعان و تصمیم گیری با مدیرعامل



لازم به ذکر است در این مرحله بایستی کلیه مستندات مورد نیاز توسط HRBP به کمیته ارائه شود.

- ❑ رزومه ی فرد در صورت نیاز
- ❑ شرح شغل پوزیشن مقصد
- ❑ خروجی سیکل های مدیریت عملکرد فرد با توجه به پوزیشن مبدا و مقصد
- ❑ مدت زمان حضور فرد در پوزیشن پیشین با توجه به داده های پرسنلی
- ❑ خروجی و مستندات مربوط به ارتقا در هر مرحله



روند اجرای فرآیند برای تمام رده ها بعد از رده Senior Expert به شکل زیر است:

✓ HRBP لیست افراد حائز شرایط ارتقا را با توجه خروجی فرآیند مدیریت عملکرد برای مدیر ارشد هر واحد ارسال می‌کند.

مدیر ارشد هر واحد در مشورت با HRBP، از بین افراد حائز شرایط و با توجه به دیگر شرایط ارتقا، افرادی را به عنوان کاندیدای ارتقا برمی‌گزیند. HRBP کاندیدا را به کمیته معرفی می‌کند.

✓ HRBP کاندیداهای ارتقا را از روند مطلع کرده و مسیرهای پیش روی آن‌ها را برایشان ترسیم می‌کند.

نکته حائز اهمیت آن است که کاندید ارتقا، از عدم قطعیت فرآیند در این مرحله مطلع باشد.

افراد کاندید ارتقا، مراحل لازم برای ارتقا را در هماهنگی با HRBP و مدیر خود طی می‌کنند. این مراحل با توجه به مبدا و مقصد ارتقا متفاوت است. جزئیات این موارد پیش‌تر ذکر شده و جزئیات آن در اختیار HRBP هر واحد است. اسناد این مراحل توسط HRBP واحد گردآوری شده و به کمیته ارتقا ارائه می‌شود.



موارد مورد نیاز دوره اکتینگ

دوره اکتینگ برای پوزیشن های لدر مدیریتی مطرح است و ارتقا در لدر C انیازی به اکتینگ ندارد.

در صورتی که فرد قبلا این مسئولیت را به صورت غیر رسمی داشته باشد با ارائه مستندات و خروجی های فرد این اکت غیررسمی فرد مورد تایید بوده و می تواند مستقیما بعد از تایید مستندات در کمیته و تایید مدیر ارشد ارتقا پیدا کند.

نیازمندی دوره اکتینگ و همچنین تایید طی کردن دوره اکتینگ با نظر مدیر ارشد است. یعنی مدیر ارشد باید اعلام کند که پوزیشن مقصد نیاز به دوره اکتینگ دارد یا خیر. همچنین در صورت نیازمندی دوره اکتینگ در پوزیشن مقصد، مدیر ارشد باید تایید کند که فرد دوره اکتینگ را گذرانده است با خیر.

در صورتی که فرد قبلا این مسئولیت را نداشته باشد در صورت موافقت فرد وارد دوره اکتینگ سه ماهه می شود. دوره اکتینگ با نظر مدیر و HRBP تا شش ماه قابل تمدید خواهد بود.

در انتهای دوره اکتینگ دوباره کمیته تشکیل می شود و چنانچه خروجی فرد از نظر کمیته ارتقا در حد قابل قبول ارزیابی شود، فرد ارتقا می یابد.

تصمیم گیری در مورد افزایش یا عدم افزایش حقوق با افزایش مسئولیت ها در دوره اکتینگ با نظر مدیر ارشد و مشورت HRBP انجام می شود.

در صورتی که دوره اکتینگ برای فرد موفقیت آمیز نباشد، لازم است مدیر جلسه ای با فرد برگزار کرده و ضمن دادن فیدبک، فرم IDP را برای توسعه فردی به او ارائه دهد.



تایم لاین فرآیند ارتقا

زمانبندی		مراحل
آبان 1-5	اردیبهشت 1-5	اعلام لیست افراد حائز شرایط توسط HRBP
آبان 5-8	اردیبهشت 5-8	تایید مدیر ارشد
آبان 8-12	اردیبهشت 8-12	معرفی کاندیداهای ارتقا به کمیته ی ارتقا
آبان 12-15	اردیبهشت 12-15	اطلاع رسانی به کاندیدای ارتقا و پیمودن فرایند ارتقا
آبان 15-30	اردیبهشت 15-30	برگزاری کمیته های ارتقا
آذر 1-07	خرداد 1-07	اعلام خروجی فرایند ارتقا به کاندیدها



فرآیند ارزیابی فنی در Tech

ما هر شش ماه یکبار، بر اساس نردبان فنی تدوین شده در تک، تمامی افراد قرارگرفته در نردبان را ارزیابی می‌کنیم. این ارزیابی شامل همکارانی که در نردبان قرار نمی‌گیرند (مانند پروجکت منیجر، کارشناس تست، کارشناس هلپ دسک و غیره) نمی‌شود.

دلیل ارزیابی هر شش ماه یکبار: براساس نردبان، هر شخص در گرید 2- باید در یک الی دو نیمه ی ارزیابی عملکرد، خود را از سطح دو به سطح سه برساند. در غیر این صورت، باید بازخورد منفی گرفته و خود را در مسیر پیشرفت قرار دهد. اگر این فیدبک منجر به بازگشت شخص به سیکل پیشرفت نشود، او را با فردی که توانایی رشد فرض شده را دارد جایگزین می‌کنیم. این فرآیند برای گریدهای ۳ و ۴ نیز صادق است، اما با بازه ی زمانی دو نیمه ی ارزیابی

رجوع به پله‌های نردبان: [لینک](#)



توضیحات :

در نردبان فنی، هر پله به ۳ زیرسطح تقسیم می‌شود تا بتوانیم پیشرفت افراد را در پله‌های ۲ الی ۶ بهتر ارزیابی کرده و بازخورد دهیم. بر این اساس، اگر رشد فرض شده مهندسان در نردبان جاری باشد، احتمالاً اغلب افراد باید در زیرسطح‌های خود پیشرفت کنند یا موانع رشد خود را شناسایی کنند.

کمیته ارزیابی عمومی فنی: کمیته ارزیابی شامل تمامی مدیران فنی، CTO، Tech HRBP و مدیر ارشد تیم محصول است. در جلسات ارزیابی، درباره کارآمدی افراد بحث می‌شود و اعضای موافق و مخالف سعی در اقناع یکدیگر می‌کنند. اگر اقناع کافی نباشد، اعضا باید با داده‌های غنی‌تری در جلسه بعد بحث کنند. در نهایت، ممکن است کار به رأی‌گیری بکشد که هر عضو حاضر در جلسه یک رأی دارد.

در این جلسات صرفاً روی گرید افراد بر اساس نردبان صحبت می‌شود و نه حقوق و PayScale. جلسات ارزیابی عمومی شهریور ۱۴۰۳ برای اولین بار طی ۴ جلسه برگزار و نتایج کمیته ارزیابی به منابع انسانی منتقل شد.

طبق نردبان فنی، این ارزیابی سالی دوبار در مهر و فروردین ماه با اعضای یادشده برگزار می‌شود.



ارزیابی مدیران سطح 4L و 5L :

کمیته ارزیابی برای مدیران گرید ۵ شامل CTO، مدیر منابع انسانی، مدیر ارشد محصول، Tech HRBP، مدیرعامل و تمامی اعضای تک با گرید مدیریتی 6L است. فرآیند این کمیته با کمیته عمومی تفاوتی ندارد. [1MF]

ارزیابی سطح L5(Proficient): ارزیابی این سطح با CTO انجام می‌شود، زیرا طبق نردبان فرد فقط باید توانمندی فنی استثنایی داشته باشد.

ارزیابی سطح مدیر 6L: این ارزیابی به درخواست CTO انجام می‌شود و مدیرعامل، مدیر ارشد محصول ((CPO، Tech HRBP و مدیر ارشد منابع انسانی حضور دارند. روال کمیته مانند کمیته ارتقا در شرکت است و ممکن است خارج از چارچوب شهریور و اسفندماه باشد. [2MF]

حذف و اضافه کردن اعضا به جلسات فوق به طور کلی بر عهده CTO است که باید به تایید مدیرعامل برسد. [3MF]



باتشكر ا تيم منابع انساني جاباما

