

Гонки по горизонтали

Татьяна
ЮРАСОВА

рейтинг статьи:
нет
комментариев: 1

«Родители нашли мне хорошее место в «Газпроме», - так объяснил свой уход из IT-компании молодой сотрудник, в обучение которого было вложено немало времени и средств. Специалист как раз достиг того уровня, когда вложения должны были начать окупаться. Факт остается фактом: небольшие компании готовят кадры для крупных структур, где больше возможностей и перспектив. Как же отсрочить момент, когда сотрудник вырастет из «фирменных штанов» и будет вынужден искать новое место для реализации своего потенциала?

Предоставить специалистам возможность для развития горизонтальной карьеры! Ведь далеко не всех людей прельщает перспектива быть "винтиком" в огромной корпорации, многие предпочитают небольшие фирмы - несмотря на плоскость их структуры и карьерную лестницу в две-три ступеньки. Более того, есть мнение, что двигать на руководящие посты талантливых специалистов противопоказано. Не факт, что они станут хорошими менеджерами, в то время как компания, потребители могут лишиться классных профессионалов. *Борис Крылов, консультант, тренер и коуч по работе с персоналом*, вспоминает историю об IT-консультанте, которого сотрудники называли "ходячей энциклопедией". Тот чуть ли не 50% рабочего времени тратил на изучение нового компьютерного оборудования и решений, регулярно выпускаемых компанией на рынок. "Таких людей глупо выдвигать на руководящие

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

- » **Главный бухгалтер, 30000-30000 руб.**
- » **финансовый менеджер,**
- » **менеджер по региональным продажам, от \$700**
- » **Юрисконсульт по корпоративному праву, 800**
- » **руководитель отдела продаж, 1500-2000 usd**
- » **Менеджер по продажам, 1000 usd**
- » **Ассистент менеджера по продажам, 500 usd**

МНЕНИЯ

КАКАЯ ПРИЧИНА СПОСОБНА СПРОВОЦИРОВАТЬ УВОЛЬНЕНИЕ СОТРУДНИКА В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ?

☒ Специфический стиль управления в компании

☐ Отсутствие карьерных перспектив

рынок. "Таких людей глупо выдвигать на руководящие должности, - уверен *г-н Крылов*. - Они настоящие эксперты в своей области, и в этом заключается их главная ценность для организации". Горизонтальная карьера - довольно распространенное явление. Например, в компании "Амплуа-Брокер" рассказали о нефтяном гиганте, практикующем ротацию сотрудников, смысл которой - оптимальное применение их способностей. Подобное развитие нередко становится основой для последующего роста по вертикали. Сейчас, когда компании стремятся гибко реагировать на запросы рынка, упрощают и сокращают уровни управленческой иерархии, ротация и другие горизонтальные решения, по мнению экспертов, становятся актуальны как никогда.

По курсу вширь!

Компания "Фронтстеп СНГ" была вынуждена искать такие решения с самого начала. Занимаясь промышленным и IT-консалтингом, внедрением комплексных автоматизированных систем управления промышленными предприятиями, фирма не могла себе позволить "покупать" готовых специалистов и делала ставку на студентов из хороших вузов. При этом, чтобы удовлетворять амбиции быстро прогрессирующих выпускников, для них были созданы должности с громкими названиями. Разве не лестно в двадцать с небольшим руководить собственным проектом? "Сейчас удерживать специалистов стало еще труднее, - рассказывает *Светлана Шлыкова, директор по консалтингу компании*. - Это связано с ростом отечественной IT-индустрии, увеличением спроса на высококлассных IT-специалистов, "консалтеров". Как результат - компании этой области испытывают дефицит кадров и переманивают их друг у друга". Как же не допустить "утечки" амбициозных профи? Тем более, что выходцев из "Фронтстеп СНГ" с охотой берут в любую компанию "большой четверки". Например, использовать систему мотивации и стимулирования! "У нас нет многоступенчатой должностной лестницы, поэтому мы активно задействуем так называемые "горизонтальные варианты" карьерного роста сотрудников, - поясняет *г-жа Шлыкова*. - Хотя у начинающих специалистов есть возможность и для традиционного роста - до уровня ведущего консультанта, руководителя проекта (PM), "пресейл-архитектора" - эксперта высшей категории. Можно развиваться и вверх и вширь одновременно". Во-первых, нередко случается, когда один консультант задействован во

перспектив



Низкая зарплата



Отношения в коллективе



Нарушения Трудового кодекса



нередки случаи, когда один консультант задействован во всех звеньях проекта. Такой подход, по мнению *Г-жи Шлыковой*, дает возможность стать суперспециалистом во всех областях автоматизации управления: от производства до финансов и логистики. Многие становятся бизнес-консультантами, что еще престижнее. Во-вторых, у каждого сотрудника есть реальная возможность реализовать себя в качестве архитектора будущего проекта.

Тем не менее, сотрудника может и не прельщать продвижение вверх. Значит ли это, что он неминуемо зайдет в профессиональный тупик? Достигнув высокого уровня квалификации, специалист сможет принимать участие одновременно в нескольких проектах, и соответственно, зарабатывать больше, чем, скажем, руководитель проекта.

"Самое главное - вовремя понять, что интересно работнику в данный момент и что, возможно, заинтересует в перспективе, а потом найти точку пересечения его устремлений с бизнес-задачами компании", - говорит *Светлана Шлыкова*. По ее словам, такой поиск ведется даже спустя годы работы, когда сотрудник "заматерел". Видимо, подход устраивает и компанию, и работников: текучесть персонала не превышает 3-5% в год!

При Парковаться всерьез и надолго

"До 2003 года в компании "Парк. РУ" инструменты горизонтального развития сотрудников использовались спонтанно, по мере возникновения проблемы", - рассказывает *Марина Елохина, руководитель службы персонала "Парк. РУ"*. К примеру, сотрудник, проработав определенное время, говорил, что характер работы перестал его устраивать, но он не хочет уходить из компании. В таких ситуациях, учитывая способности специалиста, его значимость, и возможности организации, его старались перевести на другую должность или в другое подразделение. Эта политика становилась все более актуальной по мере ухудшения ситуации на рынке труда. В компании подсчитали, что минимальные затраты на поиск нового рядового сотрудника собственными силами и его адаптацию часто выливаются в суммы с четырехзначными нулями. Поэтому в "Парк. РУ" стали применять систему горизонтального развития, посчитав, что для динамично развивающейся компании это наиболее приемлемый и эффективный способ удержания ценных сотрудников. Так если работник достиг потолка в своем отделе и

Так, если работник достиг потолка в своем отделе и потенциал его развития там исчерпан, он может изъявить желание попробовать силы в других подразделениях. Непременные условия - интерес к делу, соответствие требованиям позиции, лояльность компании. Занять желаемую должность сотрудник может либо по конкурсу, где он в числе других пишет эссе на заданную тему, решает кейс, проходит ряд собеседований, либо по решению руководства. В таком случае из нескольких кандидатов на основании результатов их работы выбирается лучший. При этом перемещение по горизонтали не обязательно симметрично: работник может занять более высокую должность, с более высокой зарплатой и наличием административных функций. Или, наоборот: с менеджерской должности в одном отделе специалист идет в ассистенты руководителя в другой отдел, предполагая, что бонусом в этом случае станет расширение функциональных обязанностей и приобретение новых профессиональных возможностей.

"Переводя человека на управленческую должность, мы понимаем, что он не всегда обладает необходимыми административными навыками", - признает *Г-жа Елохина*. Развить эти навыки возможно через систему обучения в компании или за ее пределами. Для многих сотрудников наличие такой "опции" очень значимо, ведь обучение способствует профессиональному росту, повышает их квалификацию, соответственно, и рыночную стоимость.

Иногда работника просто переводят из одного департамента в другой, где реализуется интересный для него проект. Это может быть аналогичная должность со схожими функциями. "Такого человека даже не надо мотивировать, как правило, сотрудник показывает очень хорошие результаты", - отмечает *Марина Елохина*. Впрочем, некоторые специалисты предпочитают профессиональный рост на одном месте: работая в отделе несколько лет, они постепенно развивают свои навыки, выступают в роли наставников и передают свои знания новым сотрудникам. И их такая самореализация вполне устраивает. Комбинация вертикальных и горизонтальных подходов в развитии персонала вкупе с обучением дала желаемый результат: с 2003 года ни один ключевой сотрудник не ушел из компании.

ТОЧКА

ЗРЕНИЯ

Валерий
HR-директора **компании** **ЧЕМЕКОВ,**
"Пересвет-Инвест":

Вертикальная (иерархическая) карьера считается традиционной. Тому, кто ее делает, важно наименование должностей, а точнее, изменение их названий в определенной последовательности. Человека, ориентированного на такой тип карьеры, ждет западня: быстро "набрав вес" в небольшой организации (к примеру, став начальником отдела), он не захочет работать в должности, например, эксперта в другой компании, пусть даже большей по размеру. Горизонтальная карьера может быть разделена, как минимум, на квалификационную и материальную. В первом случае сотрудник интересуется и мотивируется новыми задачами, для него важен профессиональный вызов, он вкладывает энергию в свою квалификацию, отказываясь от соблазнительных предложений (карьерных, материальных). Во втором случае работник стремится зарабатывать все больше и больше, не обращая внимания на то, что раньше он был начальником отдела, а теперь исполняет роль эксперта. Конечно же, "квалификационные" и "денежные" карьеристы чувствительны к наименованию должностей, но не так, как "иерархические". Многие руководители озабочены квалификационным ростом сотрудников, но они вынуждены решать и другую задачу - изменять их должности или размер заработной платы. Один из выходов - применить технологию грейдинга (система индексации должностей, которая существует "параллельно" с иерархической лестницей). Как она работает? В результате специальных измерений всем должностям присваивают определенный вес. И может оказаться, что должность начальника отдела будет "весить" меньше, чем финансового менеджера. Затем должности формируются в грейды: по принципу сходства веса или содержания работы. Поскольку система основана на измерении факторов труда, то исключается субъективность в привязке наименования позиции к ее месту в иерархии, а оклада - к названию. Таким образом, карьера "распараллеливается": при переходе из должности в должность можно так и остаться в одном грейде, а можно продвигаться по грейдам, оставаясь в том же

можно продвигаться по грейдам, оставаясь в том же статусе. Систему можно настроить так, что в один зарплатный тариф (грейд) будут входить несколько позиций. Тогда можно лишь менять их название, не увеличивая оклада. А можно включать одну должность в несколько грейдов. В этом случае, желая продвинуть сотрудника, достаточно изменить грейд его должности, то есть изменить оклад ("денежная карьера").

08-08-2006 Элитный персонал №31(468), 8 августа 2006

☐ **Читайте свежий выпуск Элитного Персонала!**

другие статьи раздела

Ты мне друг - или начальник?

Новый год – дело серьезное!

Какие лидеры нужны российскому бизнесу?



комментарии к статье

тема	сколько стоит поиск нового сотрудника
имя	Альбина
комментарий 11 PMu12u4131 2006, 12:20	интересно узнать цифру с четырьмя нулями, в которую Парк.ру оценил поиск новых сотрудников? Редко какая компания такие вещи калькулирует, а если они об этом думают, то персонал от них не уходит. Кто знает, почем нынче найти нового специалиста?

ваш комментарий:

--

--

--



добавить

Поиск статей

11

поиск работы
подбор персонала
карта сайта

Перепечатка материалов,
опубликованных на сайте
газеты
"Элитный персонал",
допускается
только с разрешения
издателя
и письменного
разрешения
издательства.

Сайт газеты **"Элитный
персонал"**
© 2001—2005 ИД "РДВ—
Медиа"
109004 Москва,
Малый Дровяной пер., 3
тел/факс: (095) 911-2002
отдел продаж: тел (095)
961-0018
e-mail: info@e-personal.ru