

## Гонка «вслепую» или езда без водителя?

Анна Несмеева

Источник: <http://nesmееva.narod.ru/carieer/cariera1.htm>

*«Отношения сотрудника и Компании, в том числе и в плане карьеры, во многом похожи на заключение брака. Можно «по расчету», с брачным контрактом, скучно, но надежно...либо на доверии, гражданский брак – неожиданно и романтично. Но, как свидетельствуют опросы, в гражданском браке одна сторона всегда считает себя свободной во всех отношениях...»*

М.Вишнякова, директор по персоналу компании «Уникум»

Управление карьерой, выстраивание долгосрочной стратегии продвижения, кадровый резерв и мотивация персонала – по настоящему популярные темы для журналов по менеджменту и специализированных конференций. Ни для кого уже не секрет, что вложения в персонал – суть инвестиции в бизнес компании. Нам постоянно сообщают, что западные менеджеры считают наличие компетентного персонала вторым по значимости условием для победы в конкурентной борьбе. Приводиться масса доказательств и подробностей. На красочных примерах читателям показывается – как это полезно – заботиться о своем персонале. Замечу в скобках – в чем собственно никто и не сомневался.

В чем же соль? Почему эта тема обсуждается так часто и старательно?

Все просто. Компании становится сложнее развивать бизнес в остро конкурентной среде, на фоне растущей «текучки» кадров и одновременном дефиците квалифицированных сотрудников на рынке труда.

Большинство менеджеров профессионально занимающихся управлением человеческими ресурсами отлично понимают необходимость формирования устойчивых отношений с сотрудниками внутри компании, ориентированных на достижение долгосрочных целей бизнеса. Это подразумевает для компании - формирование кадрового резерва, а для сотрудника – планирование личной профессиональной карьеры.

Второе соображение, подкрепляющее необходимость перемен – это существенное изменение самооценки и позиционирования специалистов на рынке труда. Верно, будет отметить, что сегодня большинство молодых менеджеров совсем не похожи на тот персонал, что был представлен на рынке труда десять, и даже пять лет назад. Новое поколение готово управлять своей профессиональной жизнью, строить и планировать свою карьеру. Они прекрасно понимают, сколько стоит их труд на рынке труда, оценивают в каких компаниях им работать выгодно и престижно. Сегодня, когда на рынке

выбирают не только компании, но и сотрудники, а индекс лояльности персонала становится понятием относительным, компании вынуждены бережнее «расходовать человеческие ресурсы». И это возвращает нас к идее о том, что управление карьерой – это удачная возможность сочетать интересы обеих сторон процесса взаимоотношений человек – компания.

*Когда возникает необходимость «управления карьерой»?*

Для того, что бы понять насколько данная статья и мысли, изложенные в ней, могут пригодиться вам в повседневной работе, попробуем разобраться в каких ситуациях, компании нуждаются в том, что бы внедрять в свою практику процесс управления карьерой сотрудников.

Процесс «управления карьерой персонала» в вашей компании стал актуален, если вы попадаете в одну из перечисленных групп:

1. Ваша компания последовательно ориентирована на «выращивание» сотрудников внутри. Вы твердо уверены, что преданные и по настоящему компетентные менеджеры получают лишь из людей начавших работать у вас с самого начала.

2. Ваша компания динамично развивается. В компании постоянно запускаются новые, не похожие на прежние, проекты.

3. К сожалению, в вашей компании растет или сохраняется на высоком уровне текучка рядового персонала и среднего менеджмента.

4. Увы, заинтересованность в результатах работы ваших ТОП - менеджеров оставляет желать лучшего. Вообще – мотивация управляющих кадров в вашей компании – не самое сильное место.

5. Ваша компания превращается (или уже превратилась) в сложную разветвленную иерархическую структуру, войдя в этап бюрократической организации.

Если вы нашли себя в приведенном выше списке, то вне всяких сомнений ваша компания просто обязана иметь (или уже имеет – в неявном виде) политику которой подчиняется управление карьерой сотрудников.

Наиболее очевидной и прозрачной требование управлять карьерой сотрудников выглядят в первом пункте. Что ж начнем с него.

Компании, ориентированные на «выращивание сотрудников», поступают так по ряду причин.

Во-первых они требуют от сотрудников глубокого понимания особенностей бизнес-процессов конкретной компании. Это представляется принципиально важным для успешного ведения бизнеса. Приобрести такой

опыт сотрудник может, только пройдя путь снизу вверх, в течение нескольких лет внутри компании.

Во-вторых, на рынке труда специалистов, отвечающих требуемым характеристикам, крайне мало, или их рыночная стоимость необоснованно высока. В этом случае становится очевидным, что выгоднее обучать новичков в течение какого-то времени, чем нанимать на работу опытного специалиста.

В-третьих, возможна ситуация, когда получить какие-то особые навыки сотрудник может лишь в процессе работы в этой сфере бизнеса.

Наконец, компания просто хочет иметь максимально лояльных к ней сотрудников.

Разумеется, если ваша компания принимает долгосрочное решение о том, что она планомерно развивает свой персонал, вкладывая деньги в его профессиональный и личностный рост, она одновременно должна предусмотреть какие этапы карьерой лестницы пройдет молодой сотрудник. Где и кем он будет через год, и через пять лет. Глупо было бы ожидать что, вкладывая деньги и время, компания не сумеет распорядиться своим самым ценным ресурсом. Однако на практике, такое встречается сплошь и рядом. Мне нередко попадались компании, которые реально вкладывали средства (финансовые, интеллектуальные и временные) в обучение и развитие молодежи, и при этом, не задумывались о том, что они предложит «оперившимся» птенцам, когда те «встанут на крыло». Эти компании наивно рассчитывали, что обученный и подготовленный сотрудник, просто будет работать лучше и решать более сложные задачи, за чуть большие деньги, чем он получал в начале. Увы, такая ошибка приводит к тому, что молодой специалист, получив от компании максимум, уходит от нее, не сумев реализовать свой возросший потенциал. Руководство и директор по персоналу не сочли необходимым донести до его сведения, какие карьерные возможности он сможет получить, продолжая сотрудничать с компанией. В результате – компания становится кадровым донором для конкурентов, теряет время и деньги и вынуждена проходить весь путь с начала.

Ситуация, когда в компании, работающей в динамичном бизнесе, постоянно запускает новые проекты, не так очевидна, но и здесь необходимость управления карьерой сотрудников несомненна.

Давайте рассмотрим, что происходит, когда ваше руководство начинает большой проект для нового клиента, или вы осваиваете новый продукт / услугу, в дополнении к прежним? Тут же встает вопрос: кто будет заниматься новым проектом? Конечно, можно нанять новых сотрудников, которые являются специалистами в данном вопросе. Но что делать, если проект придется свернуть? Или он изначально ограничен по времени? Расходы, понесенные на

поиск и адаптацию новых сотрудников, могут оказаться непомерно велики, а сами сотрудники – лишними. И вот вы уже думаете не о том, как добиться максимальной прибыли, а том, как бы использовать с таким трудом нанятых специалистов.

Такие ситуации свойственны в первую очередь для компаний ведущих проектный бизнес, предоставляющих услуги или работающих на быстро изменяющемся рынке.

При этом часто, руководство не задумывается об использовании возможностей уже существующего персонала. А ведь внутри компании наверняка есть квалифицированные специалисты, которые при определенной ротации кадров могли бы успешно решать поставленных задачи. Управление карьерой сотрудников в данной ситуации подразумевает, что развивая в них ключевые компетенции, и обеспечив им возможность горизонтальной ротации вы будете застрахованы от подобных ошибок.

*«Текучка» рядового персонала и, тем более, среднего менеджмента, является мнению экспертов главным и безошибочным признаком того, что в компании отсутствует элемент управления карьерой сотрудников.*

Оставим за скобками компании, которые относятся к своим сотрудникам как к расходному материалу, попросту недоплачивая им. Тут уж сотрудники побегут не от хорошей жизни. Тем не менее, достаточно часто во внешне благополучных компаниях, искренне радеющих за своих сотрудников, можно наблюдать картину, когда проработав полтора-два года персонал начинает увольняться. Если эта ситуация становится не исключением, а правилом – то это сигнал серьезной опасности. Как показывает опыт, в таких ситуациях имеет место так называемая «карьерная пробка». Пока сотрудник обучается и входит в курс дела – все замечательно. Через восемь - двенадцать месяцев он начинает показывать наивысшие результаты на своем месте. Еще через пол года ему становится скучно повторять однообразные действия, не приносящие ни новых доходов, ни профессионального роста. Как правило, в таких компаниях существует определенный «карьерный потолок» выше которого большинству сотрудников путь заказан. Особенно плохо, когда на «втором этаже» сидят только «свои», а «чужие тут не ходят». Руководство компании заинтересовано в том, что бы на каждом участке работы сотрудник максимально хорошо справлялся с порученными ему задачами и не стремился изменить ситуацию, сохраняя стабильность.

Логика проста – на каждого рядового менеджера не напасешься руководящих постов. Игнорируя возможности процесса управления карьерой,

позволяющего разрешать такие ситуации, руководство компании постоянно теряет квалифицированных и потенциально лояльных сотрудников. «Я уперся в потолок», «мне некуда больше расти», говорят сотрудники, тепло благодарят компанию – покидают ее навсегда. При этом возможности горизонтальной ротации, или открытого конкурса на управляющие позиции в компании просто не используются.

Похожие процессы, но еще более очевидными результатами, можно наблюдать, когда компания теряет возможность мотивирования управляющего персонала.

Как известно «человек не управляется копеечкой», и «сколько волка не корми – все в лес смотрит». Да и повышать без конца и без того не маленькую зарплату ТОП менеджеров не выход. Правило это тем более верно, чем более высоко квалифицированный менеджер на вас работает. Достигнув высокого уровня в компании, и удовлетворив свои материальные потребности, получив профессиональное признание коллег, этот специалист начинает искать другие возможности для самореализации. Замечательно, если компания предоставляет ему такую возможность в виде ли нового проекта, филиала или возможности участвовать в управлении бизнесом. Если же этого не происходит, то можно с уверенностью предсказать дальнейшее развитие событий. В начале ваш ТОП потеряет интерес к работе, и будет уделять ей все меньше времени и сил (зачем надрываться – он и так все знает), затем вы попытаетесь манипулировать его доходами, что бы вовлечь его в активную деятельность, а затем – он начнет смотреть по сторонам в поисках нового места приложения своих сил. Не обязательно это произойдет так скоро, и возможно, повышением зарплаты, или увеличением компенсационного пакета, вы сумеете на время удержать сотрудника, который является носителем вашего корпоративного знания, но это лишь отсрочка. Несколько месяцев – и вы потеряете его. Останется лишь молиться, что бы он ни ушел к вашим конкурентам.

Наконец, пребывание вашей организации в качестве разветвленного иерархического организма, опирающегося на традиции, просто так подразумевает наличие в ней стройного понимания карьерного пути, который проходят её сотрудники. У вас много разнообразных подразделений и филиалов в других городах, вы ведете сложный и многоотраслевой бизнес? Вы хотите, что бы ваши сотрудники исповедовали принципы, заложенные отцами – основателями и воспринимали компанию как одну большую семью? Тогда, вы должны побеспокоиться о формализации их будущего. То есть – об описании карьерного пути ваших сотрудников. Пусть неторопливо и по порядку, пусть по количеству прожитых вместе лет, но вы должны планомерно продвигать ваших верных сподвижников вверх по вавилонской башне вашего

бизнеса. Иначе – вы рискуете утратить их лояльность, а набирая случайных людей – утонете в вавилонском смешении языков. Помните – чем кончилась эта история?

*Что такое «управление карьерой»? Технология процесса.*

Надеюсь, мне удалось убедить вас, что внедрять процесс управления карьерой в вашей компании выгодно и просто необходимо для ее успешного развития. Какие же механизмы отвечают за это?

Как отмечают эксперты, согласно шкале Маслоу, необходимость карьерного роста испытывают люди, удовлетворившие свои базовые потребности и нуждающиеся в признании. То есть, сотрудник достаточно зарабатывает, чувствует себя в безопасности и имеет круг адекватного общения. Вот тут-то и приходит время, когда он начинает задумываться о том, как сделать карьеру.

Как известно, карьера это важнейший мотивационный фактор поведения сотрудника, напрямую связанный с его профессиональным и личным развитием.

«Мало кто из нас, приходит в почтенную компанию на позицию секретаря на телефоне и на первом же интервью сообщает о своем неумном желании дойти до позиции президента этой компании. Всею свое время. И все же «плох тот солдат, который не мечтает стать генералом». Вопросы развития карьеры всех сотрудников компании должны заботить руководство компании, поскольку точно известно что «карьера» - это достойная приманка, на которую можно поймать очень хороших сотрудников», комментирует Марина Вишнякова, директор по персоналу компании «Уникум».

Какие же бывают виды карьеры? Всегда ли карьера подразумевает восхождение по административной лестнице, ступенька за ступенькой? Как обойти очевидное несоответствие между количеством руководящих должностей в компании и количеством инициативных (ценных) работников?

Принято выделять несколько разновидностей карьеры: это может быть деление по принципу административная / профессиональная, вертикальная / горизонтальная, проектная / центростремительная и так далее. Но поскольку, на мой взгляд, профессиональный рост по вертикали, сопровождается в наших компаниях и административными обязанностями, а институты экспертов и общественных объединений внутри компаний развиты слабо, предлагаю не усложнять, и сосредоточиться на рассмотрении пары горизонтальная / вертикальная карьера.

Горизонтальная карьера подразумевает переход на близкие по статусу позиции внутри компании, находящиеся внутри различных подразделений или проектов. Например программист может переходить с разработки одного продукта на другой или заняться тестированием, инженер – попробовать себя в качестве пресейла, а аналитик отдела маркетинга перейти в отделе по связям с общественностью. Менеджер – становится менеджером, специалист – специалистом, руководитель одного подразделения – руководителем другого. Главное при таких миграциях это наличие у сотрудника необходимых компетенций, желание обучаться и вакантная должность внутри компании.

Вертикальная карьера предполагает, что сотрудник, повышая уровень личных компетенций и профессионализма занимает более высокую должность в своем или аналогичном подразделении. Например: ассистент – специалист – менеджер.

В идеале вертикальная карьера заканчивается на посту генерального директора (президента) компании.

Однако необходимо понимать, что в реальном бизнесе не существует типов карьеры в чистом виде. И вполне вероятно, что для того что бы занять пост руководителя отдела, сотруднику необходимо поработать в различных должностях, существующих в этом подразделении, а не просто пройти путь младший продавец – старший продавец – зав.секцией. Успешный специалист по продажам может сделать карьеру в качестве тренера в отделе обучения компании, а секретарь – стать специалистом по персоналу.

Итак, давайте договоримся, что каждый сотрудник (включая вас) приходя в вашу компанию, проходит определенный карьерный путь. И если у него нет возможности выстроить его, то скорее всего свои отношения с компанией он разорвет. В то же время компания заинтересована в минимизации числа случайных людей и максимально эффективном использовании человеческих ресурсов.

Как же совместить эти потребности? Ответ прост – совместно планируя карьеру.

То есть ваши сотрудники, по крайней мере, та их часть, которую вы хотите удержать в компании, должна быть осведомлена о «правилах игры», а сами эти правила должны быть прописаны достаточно четко.

Говорит Алла Осокина, директор консультационной компании "Ос.А" : «Мы считаем, что планирование карьеры – процесс, в котором участвуют, как минимум, две заинтересованные стороны: компания, которая хочет иметь кадровый резерв, и сам человек, обладающий амбициями и определенным видением своих перспектив. Деятельность со стороны компании я скорее назвала бы «формированием кадрового резерва», т.к. наш опыт показывает, что

компания, значительно больше заинтересована в сохранении устойчивости фирмы, как развивающегося организма, чем в обеспечении развития карьеры кого-то из ее служащих. Получается, что вложение средств в планирование карьеры сотрудника – это риск для фирмы. Минимизировать такой риск для компании позволяет система финансового «привязывания» человека к фирме (долгосрочное кредитование, система бонусов, повышающие коэффициенты в зависимости от стажа работы на фирме и т.д.)».

В организациях, работающих в устойчивых формах, условия такого перехода четко известны и включают в себя:

- Ⓜ Выслугу лет
- Ⓜ Время работы в данной должности
- Ⓜ Результаты работы
- Ⓜ Характеристику от руководителей
- Ⓜ Образование и профессиональную подготовку и т.п.
- Ⓜ Результаты плановых проверок (аттестаций).

Типичные примеры использования таких карьерных лестниц вы можете наблюдать в армии или органах государственного управления (министерства и ведомства).

Вот как отзывается об этой проблеме директор по персоналу компании «Касис» Юрий Горковенко : «Наша армия пока один из лучших образчиков управления карьерой в Отечестве. Первопричина, по которой управлять карьерой в российских компаниях сложно – это отсутствие формализованной стратегии развития самой компании на три-пять лет, поэтому планировать какие, когда и сколько кадров понадобится нам через два-три года весьма затруднительно. Готовить их «про запас», не понимая, как будет развиваться бизнес не целесообразно, получается действительно «езда в слепую», а если компания не использует накопленный потенциал – высок риск, что персонал попросту разбежится. Поэтому компании, занимающиеся планированием кадрового резерва, в отсутствии стратегии развития, вызывают у меня сожаление».

Итак, для того, что бы успешно управлять карьерой своих сотрудников, (что бы они не разбежались от вас раньше времени, а вы могли использовать их способности максимально эффективно) необходимо выделить цели развития компании на среднесрочный период. В нашей стране этот период охватывает срок от двух до пяти лет.

«Если речь идет о развивающихся Компаниях, то да – безусловно нужно формировать кадровый резерв. Поиск нужного менеджера "еще вчера" - это гонорары хантерам, упущенная выгода, на время поиска и адаптации нового. Поэтому иметь подобный кадровый запас Компании не просто интересно. а

ВЫГОДНО (!). Однако планомерно его готовить сложно, т.к. повторяюсь, с долгосрочным планированием в российских компаниях очень тяжело и все стратегии развития обычно находятся в голове у собственника. А остальным остается строить только догадки о необходимых кадрах в перспективе, поэтому и вся работа в основном строится на догадках» комментирует директор по персоналу компании «Касис» Юрий Горковенко.

Затем, определить, какой именно персонал вам потребуется для достижения этих целей.

Описать какими профессиональными характеристиками и личными чертами они должны обладать, создав своего рода портрет идеального кандидата.

После этого уместно провести оценку существующего персонала, определив, какими компетенциями и навыками они уже обладают, а какие им необходимо приобрести для продвижения вперед. Стоит так же спросить своих сотрудников о том, какими они видят себя через год, через два, три года в работы в компании. Чем бы им хотелось заняться в дальнейшем?

Сопоставив три группы данных: кадровые потребности компании, результаты оценки персонала и пожелания сотрудников, вы в общих чертах можете наметить пути развития карьеры большинства из них. Для кого-то, путь реализации его карьерных целей потребует дополнительного обучения (например, при переходе из отдела в отдел), для кого-то тренингов коммуникативных и управленческих навыков (при административном росте). Однако каждому из них придется углублять и расширять свои компетенции и навыки, что в конечном счете благотворно скажется на всей компании – поскольку квалифицированный специалист делает одну и ту же работу существенно быстрее и качественнее, чем его менее компетентный коллега.

Проведя все выше перечисленные манипуляции, вы получили матрицу карьерного развития персонала в соответствие с целями развития компании.

Вот что говорит по этому поводу Андрей Бахарев, директор по персоналу ФПГ "Текстильный холдинг "Яковлевский": «В этой ситуации нужна третья сторона, чьи полномочные решения будут исполняться и начальником, и работником. Некий корпоративный центр оценки и развития персонала, который, определив соответствующим инструментарием потенциал работника, строит его карьерную лестницу, определяет потребность в дополнительном обучении. Нужна так же корпоративная система развития карьеры, способствующая служебному росту, своевременно ротирующая персонал. Понятно, что этот сложный механизм функционирует только в пределах единой системы Но и в армии, и в бизнесе, плох тот руководитель, который не растит

себе надежных замов, чтобы, перемещаясь с должности на должность, быть уверенным в своем окружении..»

Что ж – поздравляю. Теперь вам осталось немного – вернуться назад и повторить этот путь, разукрупняя задачи, применительно к каждому проекту, отделу и ключевым должностям. Потому что если вы не будете делать этого снова и снова – то не сможете оставаться на острие перемен, опережая те проблемы, которые могут возникнуть.

*Пять заблуждений, которые надо учитывать.*

1. Карьера – это путь снизу вверх.

На самом деле это не так. Для большого числа специалистов, достаточно важным бывает развивать и углублять свои профессиональные знания и навыки. Многие из них откровенно чужаются выполнения административных обязанностей, связанных с руководством другими сотрудниками или проектом. Наверное, вам приходилось с этим сталкиваться? Значит ли это, что для таких специалистов не существует карьерного роста? Отнюдь. Типичным примером тут могут служить специалисты в области информационных технологий. Для них, работающих в области, где знания и навыки устаревают со скоростью 8 – 12 месяцев, крайне важно постоянно поддерживать свою профессиональную «форму». Как показал анонимный опрос, проведенный рекрутерами московских специализированных агентств, одной из главных причин перехода ИТ-специалиста из компании в компанию (до 50% ответов) является невозможность продолжать свой профессиональный рост (получать новые знания). И если компания, дает им такую возможность, передвигая их с проекта на проект, предлагая обучение внутри компании, они ответят вам преданностью. А сама компания – приобретет более квалифицированных и универсальных специалистов. Аналогичным образом дело обстоит и работниками творческих профессий: поручайте им однообразную работу, не давайте им возможность ответить на вызов «нового», и они потеряют всякий интерес к сотрудничеству с вами.

2. Карьера - это путь для «особых» сотрудников.

Это очень опасное заблуждение существует во многих компаниях. Разумеется, руководство компании прекрасно понимает, что развивать имеет смысл талантливых и эффективных сотрудников. Однако определять эту пресловутую «эффективность» необходимо только на основе прозрачной системы оценки персонала. Увеличивая элемент субъективизма, разделяя сотрудников на «первый» и «второй» сорт, вы лишь посеете раскол и добьетесь роста напряженности. Каждый, кто заключает контракт с вашей компанией,

должен понимать, при каких обстоятельствах он может рассчитывать на увеличение доходов и карьерный рост. Те, кто искренне заинтересован в росте, воспользуются предложенной вами схемой, выбрав наиболее адекватный для себя путь реализации карьерных амбиций. Те же, кто лишены их и ценят стабильное существование – могут рассчитывать на оплату по выслуге лет или премию по результатам работы.

Хорошим примером такого подхода к карьерному планированию демонстрирует российская компания IBS, в которой все (подчеркиваю – все) сотрудники проходят ежегодную переоценку, а их статус, оплата и компенсационный пакет корректируется в зависимости от результатов аттестации.

### 3. Карьера это только новая должность.

На мой взгляд это крайне узкое понимание карьеры. Как мы уже обсуждали выше, в понятие карьеры входят и новый статус, и новый проект, которых займется сотрудник, и конечно – уровень его оплаты. Банальная ситуация: в вашей компании уже десять лет работает бухгалтер, который великолепно справляется с поставленными задачами. Он не претендует на пост главного бухгалтера или финансового аналитика. Он просто хорош на своем месте. И вам не хочется его терять, тем более что он является носителем корпоративных ценностей и стандартов. В этой ситуации разумно придать официальный статус его опыту и квалификации. Он может быть старшим бухгалтером и получать доплату за выслугу лет. Ему можно поручить руководство советом коллектива или работу по адаптации молодежи (разумеется, за такую работу придется доплатить). Напоминаю вам, что карьера это не должность, а в первую очередь мотивационный фактор, показатель того уважения и признания, которое к вам испытывают.

Зеркальная ситуация может возникнуть когда молодой инициативный сотрудник, лидер соевой группы, явно начинает тяготиться занимаемым положением. В компании же на данный момент нет для него подходящей должности и вообще – крайне важно сохранить его на какое-то время в данном подразделении. Если вы вспомните что карьера – это способ признания ваших заслуг, проблему можно разрешить малой кровью. Проведите оценку, определите доплату, которую получать сотрудники, за повышение личных компетенций, даже оставаясь на прежней должности. Поощряйте общественные объединения и неформальные группы, придавая им официальный статус (это уж точно не будет вам ничего стоить). Одна крупная технологическая компания в подобной ситуации создала «Кофейный клуб», в рамках которого молодой лидер мог реализовывать свои амбиции. Спустя

некоторое время, он стал руководителем нового проекта компании, подтвердив ожидания.

4. Карьера делается только при переходе из компании в компанию.

Это распространенное убеждение среди менеджеров на своем опыте столкнувшись с неприглядной изнанкой российского бизнеса. Действительно, трудно вырасти в компании, где все руководящие должности занимают знакомые и родственники директора. Не менее трудно бывает убедить коллег, воспринимать тебя в новом качестве после обучения или роста профессиональной квалификации. Лекарство от этого только одно – существование независимого центра оценки \ аттестации персонала. Выросшая квалификация и результаты работы, подтвержденные независимой оценкой, заставят прислушаться и начальника подразделения и коллег. Если же в компании введена прозрачная схема карьерного роста, то вам, нет нужды бояться разочарований инициативных сотрудников.

5. Карьера это панацея от всех проблем.

Увы, это не так. Какую бы замечательную систему карьерного роста вы не построили, если вы не будете честно оплачивать труд ваших сотрудников или они поймут, что в вашей компании действует правило – «карьерного потолка», увольнений не избежать.

Поэтому напоминаю вам, что карьерная лестница – лишь один из элементов мотивации сотрудников, сильный, но единственный