

Современные стратегии развития

карьеры сотрудников

Как утверждают специалисты по подбору персонала, кандидат на трудоустройство, часто меняющий место работы, вызывает недоверие и рискует остаться без выгодных предложений. Пожалуй, самое большое опасение работодателей по поводу «ветреных» работников заключается в том, что последние также быстро покинут и их компанию. Мало кто захочет взять на работу человека, потратить определенные ресурсы на его адаптацию и обучение, а через месяц получить заявление об уходе. Компании предпочитают не рисковать и обычно сразу отказываются от кандидата с «богатым» трудовым прошлым.

«Летун» – птица международного полета

В каждой стране есть люди, которые по тем или иным причинам часто меняют место работы, и отношение работодателей к подобным кандидатам на трудоустройство далеко не всегда бывает лояльным. Например, на Западе кадровые агентства в принципе не рассматривают джамперов как претендентов на вакансии. В Америке считают, что активный переход с одного места работы на другое уместен лишь во время становления специалиста. Законодательство там является более гибким, и широко практикуется заключение временных контрактов, поскольку работодатель понимает: если сотрудник по какой-либо причине не устроит его и придется с ним расстаться, компании придется выплатить небольшое выходное пособие.

Восточная корпоративная культура славится своей семейственностью. Так, в Японии каждый третий житель, однажды принятый на работу, трудится в одной и той же компании до выхода на пенсию.

В России к «прыгунам» тоже относятся настороженно, некоторые компании отклоняют подобные кандидатуры еще на этапе рассмотрения резюме.

Татьяна Савенкова, директор отдела по работе с персоналом компании ЕУ, комментирует: «Нам неинтересно нанимать “летунов”. Компания заинтересована в долгосрочном сотрудничестве. Мы берем лучших студентов и сотрудников с опытом, активно содействуем их дальнейшему развитию как через приобретение практического опыта, так и через регулярное прохождение профессиональных тренингов. В компании действуют программы стажировок для молодых специалистов, что может стать началом их многолетней карьеры в ЕУ.



Подготовила
Надежда Ошунова



Психология «летуна», или Как не увлечься вечным поиском себя

Если же рассматривать «летунов» в позитивном ключе – как сотрудников, имеющих склонность к путешествиям и желание поработать в разных странах и офисах крупной международной компании, – то мы рады таким кандидатам и готовы предоставить им возможность перемещений и карьерного развития.

Даже после ухода сотрудников из компании мы продолжаем поддерживать с ними контакт».

В группе Ozon, напротив, легко принимают в семью людей с разнообразным опытом работы. «Поскольку Интернет – это быстроменяющийся бизнес, у нас хорошо работаете тем, кто готов к постоянным изменениям и совершенствованию. В компании много примеров того, как люди приходили и работали в одной области, а со временем сменили сферу деятельности или совершили горизонтальное перемещение.

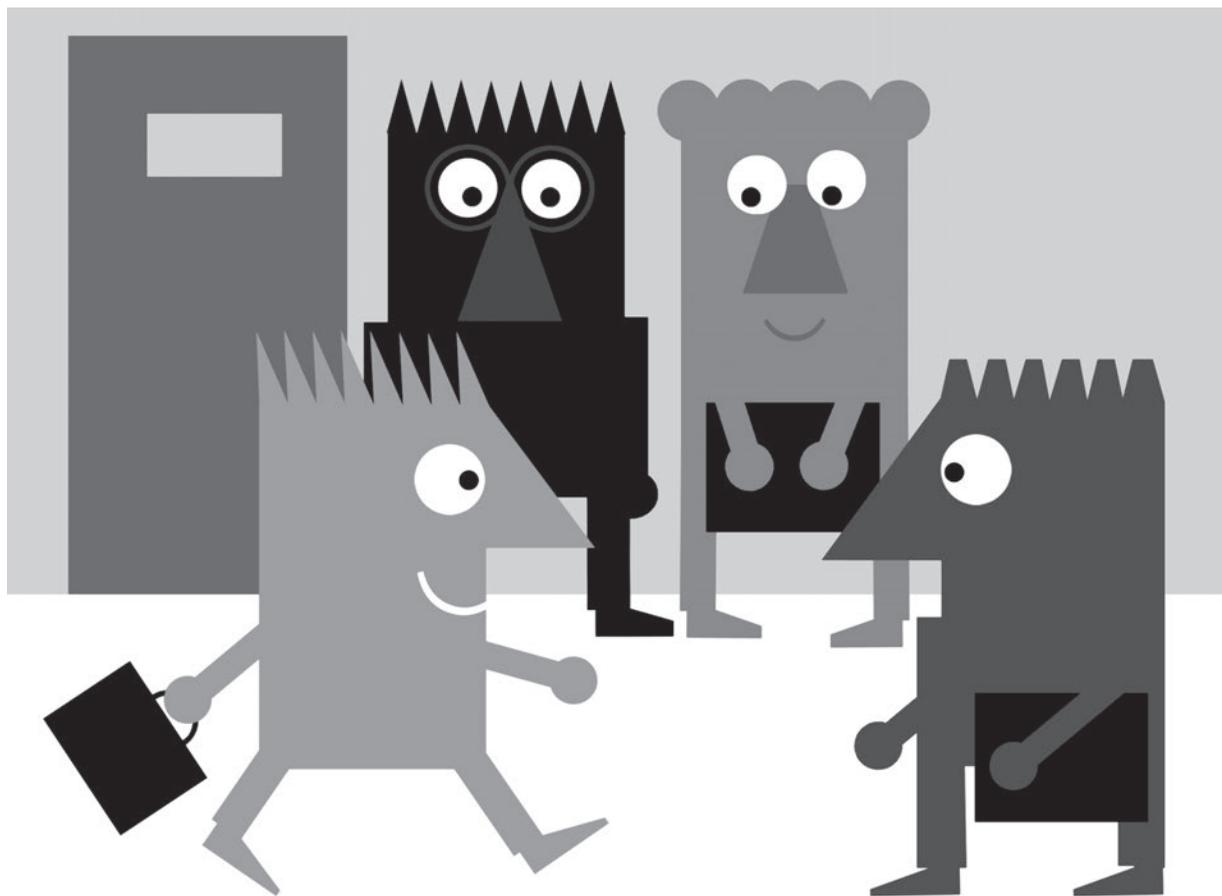
Наш опыт не подтверждает миф о частой смене персонала в интернет-индустрии. В компании есть «старожил», у которого было 17 мест работы. Последнее – в нашей компании, где он успешно трудится уже 12 лет. Ozon объединяет так называемые плоские компании, здесь немного вертикальных уровней и не предусмотрен рост по многоступенчатой иерархии. Однако я лично знаю немало примеров, когда сотрудник проходил путь от секретаря до директора», – делится опытом **Валерия Миненкова, директор по персоналу Ozon.ru**.

Если в компании открывается новое направление или запускается какой-либо проект, то для подобной деятельности требуются активные и целеустремленные стартапщики, способные развивать процесс с нуля. С такими профессионалами работодатель готов сотрудничать на временной основе. В подобных случаях важно, чтобы нанимаемый специалист имел успешный опыт проектной работы, выполнения поставленных задач в указанный срок. Соответственно, работодатель обращает внимание на сроки работы данного специалиста в предыдущих компаниях и соотносит их со своими потребностями. Если за указанный период (например, от трех месяцев до года) человек успешно справился с поставленной задачей, то интерес к нему повышается. В отличие от этого при поиске сотрудников на позиции, связанные с поступательным развитием бизнеса и поддержанием текущих процессов, «летуны» не вызывают интереса.

Люди переходят из одной компании в другую по многим мотивам. На основе анализа причин ухода можно выделить желание развиваться, расширять зону ответственности и продвигаться по карьерной лестнице, получать более высокий уровень компенсации. Также на решение о смене работы могут влиять взаимоотношения с непосредственным руководителем, внутренняя культура компании и сложившаяся в ней атмосфера.

По мнению **Андрея Россохина, профессора НИУ «Высшая школа экономики», руководителя магистерской программы «Психоанализ и психоаналитическое бизнес-консультирование»**, частая смена работы может быть вызвана желанием человека найти такую, которая соответствовала бы его идеальным представлениям, фантазиям и мечтам. «Поиск подобного “рая” может стать бесконечной чередой надежд с последующим разочарованием. Человек с подобной инфантильной профессиональной позицией будет избегать активного инвестирования сил и способностей в развитие организации и упорно ожидать удовлетворения своих нужд, имея внутреннюю уверенность в том, что только в этом случае он отдаст всего себя на благо компании. На собеседованиях подобный соискатель часто побеждает конкурентов, так как демонстрирует собственную значимость и высокую уверенность в себе. Он искренне считает, что компания должна быть счастлива, оттого что ей предоставляется возможность нанять такого уникального специалиста, и, начав работать на новом месте, сначала проявляет большой энтузиазм, но обнаружив несоответствие ожидаемому “раю”, быстро разочаровывается. Такой сотрудник уходит из компании, внутренне ощущая себя непризнанным гением.

Вторая причина, наоборот, связана с профессиональной неуверенностью, ощущением неспособности выполнять поставленные задачи на требуемом уровне. Зачастую это чисто субъективное переживание, не имеющее объективного основания. Такой сотрудник будет постоянно “тестировать” своего начальника и окружение на предмет того, насколько он хорош для них. Положительная обратная связь его не убеждает, поскольку внутренне он считает, что не соответствует ожиданиям руководства



и вскоре будет уволен. Это порождает у него сильнейшую тревогу, и он под любым предлогом увольняется из компании, лишь бы не дожидаться, когда ему скажут: «Мы в вас не заинтересованы».

Таким образом, сотрудник в защитных целях обесценивает в первом случае – компанию, во втором – самого себя. А объединяет их внутренняя убежденность в том, что успешность и удовлетворенность профессиональной карьерой зависят не непосредственно от человека, а от наличия таких внешних факторов, как внимательное и заботливое руководство, доброжелательный коллектив, соответствующая атмосфера и т. п.», – рассказывает эксперт.

В основном работодатели считают «летунами» тех, кто меняет работу чаще одного раза в год.

«Можно говорить о двух типах «перебежчиков». Первые – это «истинные джамперы», которые меняют работу просто ради процесса. Они не стремятся к продвижению по карьерной лестнице, а просто

предпочитают менять компанию или отрасль. Им не столько важны культура и среда в организации, сколько постоянно хочется чего-то нового. Таких людей довольно просто выявить по резюме, в котором прослеживается частая смена работы без видимого роста и развития в должности или компетенциях. В ходе оценки становится ясно, что им быстро наскучивает один процесс, они мотивированы на работу в постоянно меняющейся среде. Если же человек ориентирован на стабильность, постоянство и профессионализм, то он, скорее всего, относится к категории тех, кто будет долго трудиться на одном месте», – рассказывает **Сергей Умнов, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»**.

«Есть и второй тип людей – «джамперы-карьеристы», которые с помощью прыжков продвигаются по карьерной лестнице. Это новый тип сотрудников, умеющих быстро и эффективно строить свою карьеру. Они ловят подходящий момент для того, чтобы подняться на новый уровень, и на пике мак-

симального признания и популярности в организации делают очередной скачок. В этом нет ничего критичного, хотя надо понимать, что признание не всегда равнозначно эффективности. Часто это приводит к тому, что такие люди поднимаются по карьерной лестнице, однако уровень их компетентности не в полной мере соответствует занимаемой должности.

Вместе с тем есть специалисты, которые предпочитают долго работать на одном месте. Здесь также возможны недостатки. Длительная работа на одной и той же позиции может свидетельствовать об отсутствии у человека стремления к развитию или о недостаточном профессионализме. В отношении таких сотрудников риск работодателя велик даже в случае смены ими должности в рамках одной компании, так как адаптация подобных людей происходит очень непросто. Они теряют необходимую гибкость мышления, закостеневают в своем подходе к работе».

Случается, что рынок труда и специфика отрасли диктуют свои условия, побуждая специалистов переходить с места на место.

Алена Друзенко, руководитель департамента по подбору персонала «ВымпелКом», комментирует: «В современных условиях, несмотря на прогнозируемую стагнацию рынка, мы наблюдаем беспрецедентную динамику развития бизнеса вслед за развитием технологий и иную, нежели на Западе, динамику карьерного роста. Появляются яркие примеры реализации стартапов талантливыми и амбициозными молодыми людьми. Нередко высшие позиции в корпоративном мире занимают люди в возрасте около 30 лет. В связи с возникающими потребностями в новых специальностях компании готовы перекупать представителей редких профессий. Соответственно, встречаются истории успеха, за которыми стоит частая смена места работы. Как правило, она объясняется тем, что профессионалу делают предложения, от которых невозможно отказаться. И речь идет не столько о деньгах, сколько о новых масштабных возможностях, перспективе, амбициозных задачах и дальнейших достижениях».

Советы рекрутеру

Бывает, что человек приходит в компанию и у него что-то не получается. От этого никто не застрахован, однако если подобная ситуация повторяется систематически, это вызывает у рекрутера вопро-

сы. Оценка кандидата, как правило, осуществляется с учетом уровня вакантной должности. Зачастую рекрутер видит хорошее резюме с определенным профилем требований, где указаны опыт и стаж работы, описаны достижения, внедренные проекты, отмечено умение работать в тех или иных программах. В подобных случаях важен профессионализм самого рекрутера: такого кандидата нужно грамотно оценить, понять причину его переходов с места на место и определить, подходит ли он компании.

По мнению Алены Друзенко, профессиональный рекрутер должен докопаться до настоящих мотивов джамперов и причин их частой смены работы. Таких кандидатов нужно дифференцировать на молодых специалистов, руководителей, экспертов среднего уровня, представителей высшего руководства и высококлассных экспертов. «Очевидно, что мотивация данных категорий будет различаться. Частая смена работы, объяснимая в отношении молодого специалиста, вряд ли может быть приемлема для зрелого профессионала.

Рассматривая в качестве кандидатов на трудоустройство менеджеров или экспертов, необходимо принимать во внимание род деятельности человека. Условно говоря, если речь идет о бухгалтере, чье резюме пестрит многочисленными рабочими местами, – это должно насторожить, потому что человек такой профессии от природы должен быть более консервативным, нежели, например, маркетолог. Руководствуясь в работе только формальными требованиями (например, не менее пяти лет опыта на предыдущем месте работы), компания может пропустить лучшего кандидата.

Если работодатель ищет специалиста редкой профессии или вообще уникального на рынке, а в резюме соискателя просматриваются нелогичные или слишком короткие периоды работы, необходимо лично проговорить с ним все детали и обязательно напрямую спросить, почему он так часто меняет работу.

Важно также задавать вопросы, раскрывающие степень личного участия кандидата в рабочих проектах и бизнес-процессах, например: «Расскажите о самом значимом для вас проекте/достижении на последнем месте работы». В первую очередь джампера выдает неспособность четко привести конкретные примеры своих достижений.

Кроме того, нужно обязательно получить рекомендации на кандидата, причем не только от его предыдущего руководителя, поскольку отношения

«руководитель – подчиненный» могли завершиться конфликтом, но и от коллег, менеджеров, работавших с этим человеком кроссфункционально, внешних партнеров. То есть нужен некий набор рекомендаций по принципу «360 градусов».

В целом же все зависит от уровня и функционала конкретной позиции. Чем выше специализация, тем больше и глубже следует погружаться в каждый конкретный кейс», – резюмирует эксперт.

Компаниям стоит реализовывать комплексный подход привлечения и удержания востребованных сотрудников, при этом важна слаженная командная работа не только внутри HR-отдела.

Татьяна Савенкова отмечает: «Потенциальный сотрудник уже в процессе интервью знакомится со своими будущими коллегами и руководителями, что, безусловно, влияет на его решение работать в компании. Необходимо правильно обрисовать кандидату его потенциальную позицию, рассказать про компанию, отдел и корпоративную культуру, интересно ответить на его вопросы. В дальнейшем команда и ее руководитель должны помочь новичку оперативно адаптироваться в компании, предоставить время на прохождение тренингов, четко поставить цели, мотивировать и впоследствии объективно оценить результаты работы. Все это, а также правильно выстроенные внутренние коммуникации и открытость в отношении с сотрудниками приводят к эффективной командной работе».

Карьерные горизонты

«Цикл эффективности сотрудника во многом зависит от его должности, тем не менее подчиняется общему принципу развития по S-кривой: сначала период адаптации, который длится примерно полгода, далее период выхода на плановую работу продолжительностью около года, затем период максимально эффективной работы. Специалисты достигают пика эффективности быстрее, чем руководители, так как на результаты работы последних влияет большее число факторов, им нужно освоить много компетенций и бизнес-процессов, а это требует больше времени».

В соответствии с такой логикой после периода пиковой эффективности возможны два варианта развития событий: либо спад, либо выход сотрудника на качественно новый уровень – новые задачи, должность и т. д. Зачастую смена работы происходит после двухлетнего цикла», – рассказывает Сергей Умнов.

По мнению Валерии Миненковой, сотруднику работается хорошо тогда, когда его интересы пересекаются с интересами компании. Если одна из сторон теряет интерес, сотрудничество заканчивается, начинается новая стадия отношений.

«Если сотрудник принимает решение уйти, значит, на то есть причины. Мы, конечно, интересуемся причинами ухода и стараемся их устранить по мере возможности. Но если его предпочтения и интересы компании перестали совпадать, мы желаем ему успехов в дальнейшей деятельности и остаемся друзьями вне работы. Компания старается формировать такие условия, чтобы люди через какое-то время после ухода, набравшись опыта и зрелости, могли вернуться и трудиться в новой роли. Такой сквозной «кадровый резерв» очень помогает – можно довольно долго удерживать амбициозных и быстрорастущих работников».

В целом же интерес конкурентов – это плата за лидерство. Если компания хочет лидировать – оказывать прекрасные услуги клиентам, иметь передовые технологии и лучшие практики, то нужно понимать, что ее работа и достижения привлекают внимание других участников рынка», – заключает эксперт.

В целом представители российских компаний лояльны по отношению к «летунам» и готовы подбирать индивидуальный подход к каждому кандидату. В то же время руководители заинтересованы в том, чтобы и сотрудники были лояльными и отражали готовность трудиться в компании в течение продолжительного времени, принося ей значимую пользу, приумножая прибыль и формируя позитивный имидж. Текучесть персонала в организации не на руку работодателю, она демотивирует сотрудников, сопровождается дополнительными затратами на подбор и обучение новых работников. Именно поэтому далеко не каждый работодатель готов рискнуть и взять в штат джампера.