

Фарме нужны кроссфункциональные сотрудники

Мастер на все руки



Специалисты, которые работают только в рамках своих должностных обязанностей, могут оказаться непривлекательными для работодателя. В фармотрасли обозначилась острая потребность в универсальных и кроссфункциональных сотрудниках, способных подстраиваться под динамично меняющиеся условия рынка, новые цели и задачи компании. Опыт переход к этой модели поделилась директор по управлению персоналом и организационному проектированию СПБНИИВС ФМБА России Елена КАЗАКОВА.

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Мы ждем от сотрудников освоения новых компетенций не только в рамках одной должности или профессии. Раньше мы оценивали сотрудников только по его актуальным компетенциям, которым он должен соответствовать, чтобы продолжать работать на своей позиции. Анализируя ситуацию, мы пришли к необходимости дополнительной оценки потенциала для понимания перспектив развития сотрудников. Это позволит не только проанализировать кадровый состав, но и сделать прогноз от года до трех лет, насколько хватит внутреннего потенциала сотрудника, его готовности освоить функции.

Приведу пример. Четыре года назад в нашу компанию пришел специалист на позицию технолога. Оценив его компетенции, мы увидели потенциал к росту. Оценили ключевую компетенцию сотрудника — умение работать в команде и задействовали на разных участках работы, не только в отделе главного технолога. Его включили в длительную работу проектной группы по трансферу технологий с производства СПБНИИВС на нашу площадку в Никарагуа.

После проектной работы технолог также прошел оценку компетенций, и мы увидели, что у него появились лидерские компетенции на базовом уровне. Тогда мы решили дать ему возможность попробовать себя руководителем сектора технологического сопровождения и усовершенствования процессов, где он также отлично проявил себя.

После очередной оценки компетенций сложилось четкое представление, что мы уже можем дать ему управленческую должность — главный технолог. Так мы вырастили своего сотрудника, проведя его по всей карьерной лестнице до позиции главного технолога нашего предприятия.



НАСКОЛЬКО ХВАТИТ

В наших планах — реализовать проект, который заключается в ротации руководителей внутри подразделений. Драйвером станет департамент управления эффективностью труда и орга-

ДОСТИЖЕНИЕ УРОВНЯ НЕКОМПЕТЕНЦИИ НЕ ОЗНАЧАЕТ, ЧТО ЧЕЛОВЕК ИСЧЕРПАЛ ПОЛНОСТЬЮ СВОЙ РЕСУРС, ВОЗМОЖНО, ПОТРЕБУЮТСЯ ИНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПО РАБОТЕ С ЕГО ПОТЕНЦИАЛОМ, ИНЫЕ ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКА.

низационного проектирования. Например, руководитель отдела подбора некоторый период будет руководить отделом мотивации, а тот, в свою очередь, сможет попробовать себя руководителем отдела корпоративного обучения.

Это формирует кроссфункциональность и демонстрирует потенциал с точки зрения универсальности.

Как директор HR, я понимаю, что моя профессия также трансформируется под вызовы рынка, уходя в полный комплекс освоения и объединения всех процессов, в которых должен быть компетентен каждый HR-специалист. Считаю, что подобная практика позволит оценить потенциал руководителей моего департамента.

На мой взгляд, если руководитель останавливается в своем развитии, то свою работу он выполняет некомпетентно. И это может происходить в любой категории персонала. В этом заключается минус оценки только компетенций без учета потенциала развития сотрудника. Мы не понимаем, сможет ли он грамотно построить коммуникации, есть ли у него мотивация к лидерству, управленческий драйв, насколько хватит резерва потенциала.

Необходимо понять, сможет ли сотрудник построить аналитику, насколько окажется гибок к изменениям, какой будет его вовлеченность в эти изменения. Это касается любой позиции.

Человек, работающий в иерархической структуре подчиненности, растет в должности до тех пор, пока не займет свое место, на котором он окажется не в состоянии справиться со своими обязанностями, то есть окажется некомпетентным. Считаю, что главное для HR — понять, когда настанет этот потолок, чтобы не допустить управленческой ошибки.

Например, сотрудник хорошо справляется на позиции главного технолога, и мы, будучи удовлетворенные ростом его компетенций и результативности, ставим его на должность руководителя департамента производства, со временем понимаем, что результаты стали менее эффективны. Здесь необходимо вовремя отреагировать и вернуть человека в его статус-кво либо предугадать и не совершать эту ошибку. Достижение уровня некомпетентности не означает, что человек исчерпал полностью свой ресурс, возможно, потребуется больше времени для развития потенциала.

Кроссфункциональные сотрудники как правило — специалисты с аналитическим развитым мышлением и с критическим, а сейчас это самые востребованные навыки. Нет предела совершенствования и нет предела кроссфункциональности — все зависит от личного потенциала и особенностей.