

{jathumbnail off}

Up-or-out anebo též Cravath System je systém řízení kariérního růstu zaměstnanců ve firmě široce využívaný zejména v nadnárodních poradenských a právnických firmách. Setkáte se s ním přitom i na území České republiky. V čem tento systém spočívá a jaké má vlastně výhody a nevýhody?

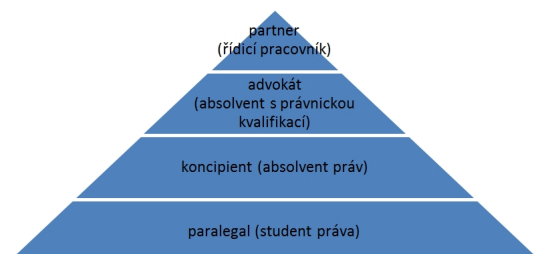
Na začátku byl Cravath System

Up-or-out systém, jak se tomuto systému řízení kariérního růstu zaměstnanců v současné době nejčastěji říká, vznikl již v 19. století v dílně advokátní kanceláře Cravath, Swaine & Moore. Tato advokátní kancelář založená již v roce 1819 patří dlouhodobě mezi nejlepší advokátní kanceláře světa. To je také důvodem, proč se systém řízení kariérního růstu vyvinutý za jejími zdmi mohl rozšířit do celého světa. Americký systém advokátních kanceláří v 19. století velice připomínal ten v Československu ve století dvacátém. Absolventi práv byli bráni do učení coby koncipienti, a když se naučili praktikovat právo, založili si svoji vlastní malou advokátní kancelář a snažili se nějak existovat dál. Paul Cravath však přišel s myšlenkou nechat si koncipienty u sebe i dál a vytvořit z nich zaměstnance, které by firma kontinuálně vzdělávala a rozvíjela jejich dovednosti a specializaci. Cravath Systém tak staví na myšlence, že členové vedení společnosti se rekrutují jen z vlastních advokátů. Firemní politika pak spočívá v tom, že firma přijme ty nejtalentovanější studenty práva, které pak sama dále vzdělává. Specifikem v Cravath, Swaine & Moore je i to, že zaměstnanci na všech úrovních pravidelně přecházejí mezi různými oborově zaměřenými odděleními firmy (banking, corporate, IP, atd.), čímž se rozšiřují jejich obzory i dovednosti a dokáží lépe reagovat na komplexní právní problémy. Cravath Systém se tak stal základem jak pro dnes obzvláště oblíbené rotace na manažerských pozicích, tak pro systém Up-or-out, který se z něj vyvinul v některých firmách a vládních organizacích k dokonalosti.

Co je to Up-or-out systém

Up-or-out systém stojí na jednoduché myšlence – zaměstnanec musí ve firmě růst. Pokud neroste, jde pryč. Aby tento systém mohl fungovat, musí ve firmě existovat příslušná kariérní pyramidová hierarchie. Jako pyramidovou ji lze označit proto, že s každou vyšší úrovní pracovního zařazení bývá počet pracovníků dané úrovně nižší. To mimo jiné znamená, že firma kontinuálně propouští zaměstnance na všech pozicích. Jistý svým místem si tak nemůže být

vůbec nikdo, ani člověk, co pro firmu dělá třeba dvacet let. Tento fakt přitom funguje jako negativní (pro lidi na dané úrovni zařazení), tak i pozitivní (pro lidi na o stupeň nižší úrovni) motivace.



Jak funguje Up-or-out systém

V Up-or-out systému je pro každou úroveň nastaven méně či více přesný a srozumitelný hodnotící systém i maximální časové rozmezí, do kterého je potřeba nasbírat dostatek bodů pro přechod na další stupeň v hierarchii. Ideálním příkladem je v tomto ohledu letectvo Spojených států, kde jsou jasně definované možnosti, jak získat vyšší hodnotu (prostřednictvím získávání tzv. service points neboli služebních bodů) a zároveň zde existují časové stropy, do kdy musí každý voják dosáhnout určité hodnoty. Na majora je to například 20 let služby. Pokud ani po 20 letech u amerického letectva nejste major, armáda vás propustí. Stejný strop pak platí i pro podplukovníka (26 let) a plukovníka (30 let).

Výhody Up-or-out systému z pohledu zaměstnavatele

Vysoká motivace zaměstnanců

Up-or-out systém motivuje zaměstnance k tomu, aby se snažili. Úkolem každého zaměstnance je co nejrychleji nasbírat dostatečný počet bodů pro kariérní postup. Obrovskou výhodou je, že tento úkol si „zadá“ každý zaměstnanec vlastně sám. Zůstat ve firmě a navíc ještě získat vyšší pozici spojenou v drtivé většině případů s vyšším platovým ohodnocením a/nebo dalšími zaměstnaneckými benefity je v jeho vlastním zájmu.

Vysoká loajalita zaměstnanců

Zaměstnanci ve firmě s Up-or-out systémem jsou často vysoce loajální. Od prvního dne ve firmě totiž vidí, kam se mohou dostat, když ve firmě budou dostatečně dlouho a posbírají všechny potřebné body v hodnotícím systému. Navíc vždy si zaměstnanec může říct – už jen dva body a půl roku a budu o úroveň výš, takže budu brát o tolik peněz víc, atd.

Vysoká výkonnost zaměstnanců

Bodový systém s časovým stropem nutí zaměstnance k vyšší výkonnosti. O tom, že by zaměstnanci důsledně vyžadovali osmihodinovou pracovní dobu a placené přesčasy tak nemůže být ani řeč. Teď ovšem upouštíme od toho, že přetahování pracovní doby a neproplácení přesčasů je nejen nelegální, ale také ve středně- až dlouhodobém horizontu poškozuje zdraví zaměstnanců. To si musí každý zaměstnavatel a zaměstnanec vyřešit sám.

Výhody Up-or-out systému z pohledu zaměstnance Každý může být ředitelem

Faktor velice podstatný zejména pro mladší a ambicióznější zaměstnance či pro ty, kteří uvažují o vlastním businessu. Na rozdíl od klasického zaměstnání s nejasnou budoucností totiž v Up-or-out systému už od začátku víte, že můžete být partnerem, v jakém časovém horizontu by to tak mohlo být a co budete tou dobou dělat a kolik zhruba budete brát. Drobný háček spočívající v tom, že si musíte vydřít dostatek bodům, v danou chvíli pozitivního nadšení nehraje roli.

Firma investuje do mého vzdělání

Ty chytřejší firmy si z Cravath systému vzali i onen faktor kontinuálního vzdělávání a potažmo rotace zaměstnanců. To, co se tak naučíte ve firmě s Up-or-out systémem se sami naučíte jen těžko. Snad jen jako majitel firmy, který také všechno musí dělat sám, takže jeho práce je pestrá a získá zkušenosti ve více oborech. Jenže majitel firmy celkem určitě bude mít horší přístup k oborovým best practices, ke školení od zkušenějších kolegů, atd.

Když je šéf debil, není to takový problém

Velkou výhodou, kterou ocení zejména bývalí zaměstnanci státních a polostátních podniků, je fakt, že pokud je váš šéf nekompetentní nebo si s ním třeba jen nesesedíte, tak vás to dlouho trápit nebude. Jednak jeho nebo vás za chvíli buď vyhodí, nebo povýší a jednak u původního Cravath systému s rotací vás ještě před touto dobou čeká stejně přesun do jiného oddělení.

Obvykle není třeba intrikařit, takže ve firmě je lepší atmosféra

Velkou výhodou je také fakt, že dobře nastavený Up-or-out systém nedává tolik prostoru k rozvoji řítilozectví. Pokud bychom se vrátili k americkému letectvu, tak to, jestli generálovi budete nosit švestičky z vaší zahrádky, beztak pravděpodobně neovlivní to, jestli nalétáte dostatečný počet letových hodin a zúčastníte se dostatečného počtu bojových misí. V Up-or-out systému se tak především každý stará sám o svoje body. Navíc neschopní a nekompetentní

pracovníci jsou znevýhodněni v tom, že jejich kolegové a nadřízení jim nesvěřují důležité úkoly, čímž se jim poněkud komplikuje sbírání bodů a hrozí jim tak dříve vyhozov.

Nevýhody Up-or-out systému z pohledu zaměstnavatele **Občas musí odejít i schopní lidé**

Up-or-out systém krásně funguje, když se má třídit zrna od plev. „Drobný“ problém však nastává, když se nám v jednom roce povyšování sejdou samá zrna a v dalším samý plevel. Firma tak chtě nechtě v některých kolech přijde o schopné zaměstnance, zatímco v jiných kolech povýší lidi, kteří jsou oproti některým dříve vyhozeným méně schopní a přínosní.

V krizi se řeže pyramida na všech úrovních

Aby Up-or-out systém dobře fungoval, musí mít pyramidový charakter. Když tedy přijde krize a dojde na propouštění, musí firma pyramidu ořezávat rovnoměrně, a tedy na všech úrovních. Musí tak propustit i lidi, do jejichž vzdělávání investovala miliony.

Schopný vrcholový zaměstnanec může snadno založit silného lokálního konkurenta

Drobný problém také nastává v okamžiku, kdy firma propustí některé seniornější zaměstnance, ať již kvůli tomu, že nedostali dostatek bodů, nebo kvůli krizi anebo třeba kvůli tomu, že už ve svém věku nemají tolik stresu zapotřebí. Tito seniornější zaměstnanci totiž s sebou mohou přetáhnout jak své podřízené, tak i některé klienty. Viz například [tento zajímavý článek](#) v týdeníku Ekonom.

Celý systém stojí na vysokých a neustále rostoucích platech

Jasnou nevýhodou celého Up-or-out systému je, že jeho samotná existence předpokládá jistou korelaci mezi postupem zaměstnance v hierarchii firmy a růstem jeho platu. Každá úroveň tak musí mít platovou hladinu citelně oddělenou od těch okolních. Navíc i minimální platová hladina musí být dostatečně vysoká, aby nalákala ty nejschopnější, kteří jsou pro průchod Up-or-out systémem vhodní.

Nevýhody Up-or-out systému z pohledu zaměstnance **Maximální nasazení jako standard**

V Up-or-out systému je sběr bodů alfou a omegou vaší existence ve firmě. Maximální nasazení je tak považováno za průměr. To je ostatně také důvod, proč už v 19. století Paul Cravath

počítal s tím, že bude jeho firma brát jen ty nejlepší studenty, a proč vedle známek na vysvědčení hodnotil před jejich přijetím i další jejich kvality a dovednosti. Dalším nepříjemným efektem, který někteří nemusí psychicky zvládnout je, že pokud jste dřív byli nejlepší z nejlepších, tak tady jste průměr. Dlužno dodat, že pokud jste dřív byli průměr, tak sem se stejně pravděpodobně vůbec nedostanete.

Firma vás nejdřív vyždímá a pak odkopne

Nepříjemným faktem Up-or-out systému je to, že firma od vás očekává maximální nasazení, za které vám nabízí pouze možnost pokusit se postoupit dál. I když firmě jeden rok přinesete sto milionů a budete zaměstnancem desetiletí, za rok můžete dostat klidně padáka.

Vaše problémy nikoho nezajímají

Up-or-out systém je velice nepříjemný v okamžiku, kdy máte nějaké osobní problémy (nemoc, rozvod, smrt v rodině, krize středního věku, atd.), které ovlivňují váš pracovní výkon. Jakmile totiž váš pracovní výkon poleví, snadno se stane, že nestihnete nasbírat včas dostatek bodů a firma vás vykopne v době, kdy jste na tom už tak psychicky nebo fyzicky špatně.

Neustálý strach o práci

Up-or-out systém také přímo implikuje neustálý strach zaměstnance o práci. Tou si nemůže být jistý nikdy, ani po dvaceti letech u firmy. Co hůř, míra stresu roste spolu s úvěrovým zatížením zaměstnance. Obvykle pak je nejvyšší v okamžiku, kdy zaměstnanec bere už relativně hodně peněz (třeba 150 000 Kč měsíčně) a vezme si vysokou hypotéku (třeba 50 000 Kč měsíčně). Stres navíc umocňuje fakt, že jak už jsme si řekli výše, firmy s Up-or-out systémem obvykle dávají zaměstnancům nadstandardně vysoké platy. Případné propuštění tak pro zaměstnance znamená strmý pád životní úrovně.

☐ Up-or-out systému existují i odbočky

Aby některé firmy potlačily nepříjemná negativa Up-or-out systému, vybudovaly systém jistých odboček. Ten spočívá v tom, že ve výjimečných případech může být lhůta pro dosažení bodů prodloužena anebo že na určitých pozicích je možné obzvláště schopné a pro firmu cenné lidi trvale zakonzervovat. Některé poradenské společnosti pak také upravily Up-or-out systém tak, že firma umožňuje přímý nástup i do jiných než nejnižších pozic. To sice naprosto popírá původní myšlenku Cravath systému a celý systém to poněkud deformuje, ale na druhou stranu to firmě umožňuje získat rychle zkušené lidi anebo lidi od konkurence, se kterými přejdou i významní zákazníci.

Použité zdroje a literatura

Napsal uživatel Martin Zikmund

Čtvrtek, 05 Srpen 2010 16:44 - Aktualizováno Pondělí, 09 Srpen 2010 07:07

[1] Cravath system. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2010-08-05]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Cravath_system>.

[2] Cravath, Swaine & Moore LLP. Cravath, Swaine & Moore [online]. 2010 [cit. 2010-08-05]. Philosophy. Dostupné z WWW: <<http://www.cravath.com/cravathsystem/>>.

[3] O. HEAVNER, Robert. Up-or-out perspective. Air University Review. 1978, July/August, s. N/A. Dostupný také z WWW: <<http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/aureview/1978/jul-aug/heavner.html>>.

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)