2011 Экономика №1(13)

УДК 331.108.47

М.Р. Сабитова

СТРЕМИТЕЛЬНАЯ КАРЬЕРА МОЛОДЫХ МЕНЕДЖЕРОВ: ЗА ИЛИ ПРОТИВ

Вопрос назначения молодого специалиста на руководящую должность очень часто является непростым для организации. Поэтому в подобной ситуации важной задачей становится разработать эффективный практический инструментарий для оценки потенциала такого сотрудника.
Ключевые слова: *карьера, молодой менеджер, личностные качества, методы оценки потенциала*.

В XXI в. эффективное управление человеческими ресурсами приобретает для организаций жизненно важное значение. Высокий уровень глобальной конкуренции поставил фирмы перед необходимостью использовать все имеющиеся в их распоряжении ресурсы намного лучше, чем когда-либо раньше. Управлению человеческими ресурсами стали уделять больше внимания благодаря признанию того факта, что при более тщательной возделывании этой нивы можно получить лучший результат. Ведь успешность деятельности организации во многом зависит от применения технологий и умения эффективно управлять людьми.

Система управления персоналом обеспечивает несколько HR-функций, одной из которых является планирование карьеры. Чтобы программа планирования карьеры была эффективной, она должная пользоваться поддержкой высшего менеджмента. В организации должна существовать философия использования человеческих ресурсов, в том числе формулирующая принципы прогресса в карьере [1].

Однако как при планировании карьеры, так и в процессе ее реализации намеченных планов существует множество различных рифов. Так, последнее время в теории и практике менеджмента большое внимание уделяется не только практическим навыкам ведения бизнеса, но и личностным качествам менеджеров. На ранних этапах карьеры, овладев основами профессии, молодые и талантливые специалисты пробивают себе дорогу наверх своей энергией, способностью принимать нестандартные решения, предприимчивостью, умением достигать высоких результатов. Как правило, таких сотрудников замечают топ-менеджеры или собственники компаний и всячески содействуют им в дальнейшем карьерном продвижении. Но в большинстве случаев результативности их работы уделяется больше внимание, чем эмоциональной и психологической зрелости. Принимая решение о назначении молодого менеджера на высокий пост, например вице-президента, собственники компании руководствуются не только профессиональными соображениями, но и тем, что, если они не дадут возможности ему продвинуться по карьерной лестнице, это вынудит ценного сотрудника перейти в другую компанию. Но

порой риски от потери такого менеджера могут оказаться ниже, чем от ущерба, связанного с несоответствием его новой должности.

«Звездная болезнь» слишком быстрого карьерного роста иногда бывает связана с тем, что, поднявшись по служебной лестнице, молодой руководитель продолжает фокусироваться на своих личных амбициях и все меньше внимания обращает на свое поведение, на своих коллег по работе, подчиненных, на стиль общения с ними. Ему кажется, что главным является угождение любыми средствами тем, кто назначает на высокие посты, любыми способами достигать своих целей. В итоге, доставая всех своей самоуверенностью и наглостью, молодой топ-менеджер способствует нарастанию напряжения в отношениях между ним и его коллегами и подчиненными.

Стоит заметить, что данная проблема не является чисто российской, она существует и за рубежом. В статье Андрея Руденко «Биология карьеры, или Пределы роста» приводятся данные исследования одного из номеров журнала Harvard Business Review [2]. Как показали результаты, около одной трети молодых руководителей, заняв высокие посты, не справляются с поставленными задачами. Причина кроется в том, что эмоциональная незрелость, отсутствие жизненного опыта приводят к неспособности выстроить взаимоуважительные отношения с коллективом, создать команду единомышленников, а иногда и контролировать свое поведение и эмоции в стрессовой ситуации. Однако, по мнению авторов зарубежного журнала, проблема состоит не в собственно молодости менеджеров, а в том, что навыки межличностного общения, активного диалога, наконец, терпимость и взвешенность в принятии решений не могут быть почерпнуты из книг. И в этом я согласна с ними. Эмоциональная зрелость менеджера порой мало зависит от биологического возраста, скорее это вопрос внутренней культуры, врожденной или приобретенной благодаря правильному воспитанию и самовоспитанию. Ведь существует множество примеров, когда молодой руководитель оказывается вполне соответствующим высокому посту. Чего стоят известные всей стране фамилии: М.Б. Ходорковский, который начал управлять крупнейшей в стране нефтяной компанией в 35 лет; А.И. Мельниченко, ставший президентом «Группы МДМ» в 32 года («Группа МДМ» – одна из ведущих российских финансово-промышленных групп), а также известный российский предприниматель и политический деятель В.О. Потанин, который, будучи в возрасте 35 лет, купил «полстраны» и теперь успешно управляет этими активами [2].

Что же касается других стран, то здесь стоит отметить следующие тенденции. «В США и Великобритании все меньше удивления вызывает назначение на высокий пост молодых руководителей» [3]. Так, например, Саймон Волфсон стал директором британской розничной сети Next в 33 года. Джеймсу Мердоку было всего 30, когда он встал во главе BskB, компании спутникового вещания [3]. Данные примеры иллюстрируют, что молодость не является барьером для успешного продвижения. Для этих и других стран типичен вариант карьеры модель «перепутье», которая предполагает по истечении определенного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (рис. 1). По ее результатам принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности путем назначения или выборов.

Но дорога к руководящим постам молодежи открыта не везде. Для некоторых стран, в частности для Японии, преобладающим вариантом карьеры является модель «змея» (рис. 2). Каждый сотрудник, поступающий в японскую фирму, обычно обязан не только пройти все ступени должностной иерархии, начиная с низшей, но и переходить раз в 2 года из подразделения в подразделение. Поэтому в Японии молодой руководитель – явление довольно редкое. Здесь карьера начинается примерно через 10 лет работы в организации, причем чаще всего о высоком посте можно и не думать до 50 лет.

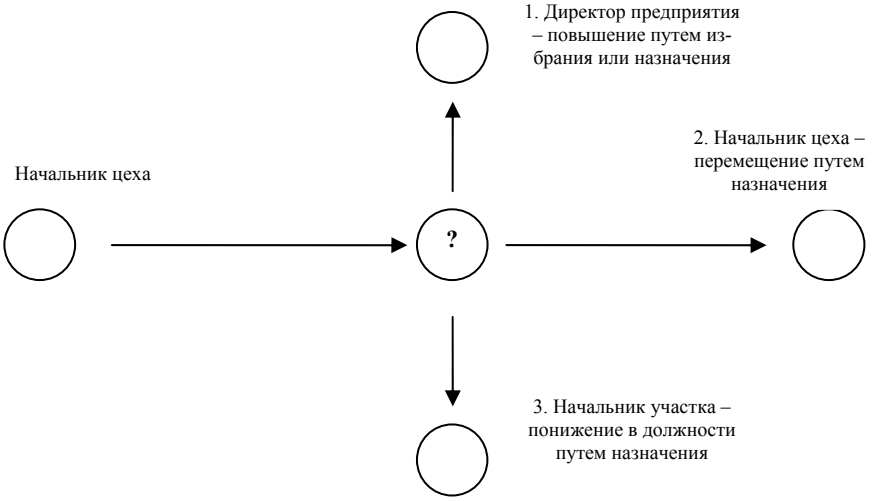

Рис. 1. Модель карьеры «перепутье» [4, с. 325]

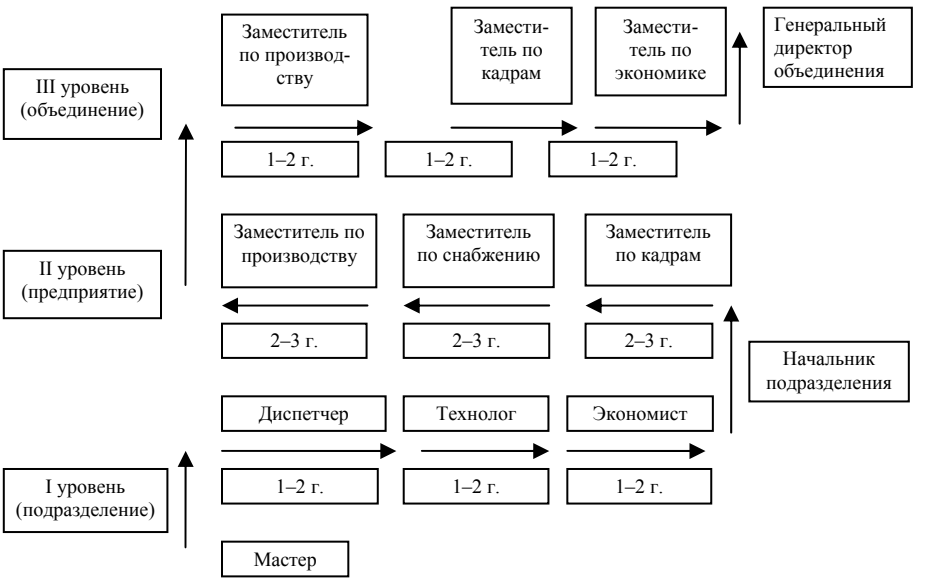

Рис. 2. Модель карьеры «змея» [4, с. 324]

Но если кадровая политика компании допускает возможность назначения молодого менеджера на более высокую должность, как тогда объективно оценить потенциал сотрудника, который желает стремительно сделать карьеру? Существует целый ряд различных методик и советов по данному вопросу.

Во-первых, при выборе кандидата на руководящую должность допустимо провести оценку потенциального претендента по «методу 360 градусов», которая позволит получить информацию о желании других сотрудников работать с этим менеджером. Например, можно оценить его способности понимать других, умение убеждать и увлекать, рефлексировать, брать на себя ответственность и т.п. Анонимно опросив большое количество коллег и подчиненных будущего руководителя, необходимо дать ему возможность ознакомиться с мнением сотрудников о нем. Подобно организованная обратная связь весьма эффективно может воздействовать на представление молодого сотрудника о самом себе, даст ему возможность увидеть себя со стороны, идентифицировать слабые места.

Во-вторых, нужно отметить следующее, что линейное продвижение по карьерной лестнице лишь в одной функциональной сфере (например, маркетинг, продажи, финансы) в какой-то степени заставляет менеджера расслабиться, приводя к тому, что он чувствует себя комфортно в пределах известных компетенций и автоматически действует по алгоритму command-and-control, т.е. командует и контролирует. «Привлечение менеджера к кросс-функциональным проектам, в которых он уже не сможет добиваться результатов с помощью формальных административных рычагов управления, позволит развивать навыки общения с людьми, убеждения, отстаивания и мотивирования своей позиции по тому или иному вопросу» [2].

В-третьих, обязательным условием дальнейшего продвижения сотрудника по карьерной лестнице должно быть повышение личной эффективности в работе с коллегами и подчиненными. Здесь учитывается эмоционально-психологический аспект. Перед назначением молодого специалиста на высокий пост необходимо провести, например, тестирование или тренинг по развитию профессиональных навыков, которые, безусловно, должны содержать в себе блоки, посвященные психологическим аспектам управления.

Наконец, работая над стилем поведения и руководства молодого менеджера, целесообразно поощрять его неформальное общение с коллегами и подчиненными. Коммуникации такого рода позволят понять и освоить тот факт, что существуют разные стили руководства и лидерства применительно к разным ситуациям, разным людям с разными темпераментами.

Таким образом, эффективно построенная система карьерного роста позволит фирме удержать ценных специалистов, и следовательно, достичь поставленных целей, а молодым и талантливым сотрудникам достичь успеха в карьере и самореализоваться.

Литература

1. *Калиничева С.Ю.* Система карьерного роста в компании: сложности и пути их преодоления // Управление человеческим потенциалом. 2007. №4 (12).

2. *Руденко А.* Биология карьеры, или Пределы роста [Электронный ресурс]. URL: http:// www.e-xecutive.ru/career/adviser/339337/

3. Тактика молодых звезд [Электронный ресурс]. URL: http:// polinamikhaleva. narod.ru/ business35.html

4. *Егоршин А.П., Филимонова С.Г.* Карьера одаренного менеджера: Учеб. пособие. М.: Университетская книга: Логос, 2007. 408 с.