**Вершины карьеры не предел развития**

Е.В. Петров, директор по персоналу ОАО «Западно-Сибирский металлургический комбинат», г. Новокузнецк

Многие топ-менеджеры осознают, что от их профессионализма зависит, будет ли бизнес процветать или, наоборот, придет в упадок. Они понимают необходимость постоянного совершенствования своих знаний и навыков, однако зачастую им трудно самостоятельно определить ориентиры собственного развития, отвлечься от неотложных ежедневных дел ради самообразования. И здесь на помощь лидеру должна придти HR-служба.

**Чтобы не было мучительно больно**

Ошибки не владеющего самыми передовыми технологиями управления бизнесом топ-менеджера могут стоить компании жизни. Поэтому, на мой взгляд, в каждой организации должны быть разработаны индивидуальные программы развития лидеров высшего звена с учетом их опыта и особенностей. Если «топ» считает, что он достиг профессионального и карьерного «потолка», и дальнейшее развитие и обновление своих знаний ему не требуется – HR-директору стоит потратить усилия на то, чтобы переубедить такого руководителя. Кроме того, по мнению специалистов, именно удовлетворение профессиональных амбиций является основным фактором, способным мотивировать топ-менеджера на «ударный» труд.

Чтобы иметь представление о том, чему и как обучать топ-менеджеров, необходимо разработать четкие требования к знаниям, навыкам и личным качествам каждого управленца, необходимым для максимально успешного решения задач бизнеса. На практике довольно часто программа развития руководителей высшего эшелона оказывается оторванной от целей и повседневной жизни компании из-за слабой связи между службами стратегического развития и управления персоналом, а иногда из-за незнания HR-менеджером ролей и функций руководителей различных подразделений. Поэтому часто выбирая легкий путь HR-службы делают ставку на МВА, как на «панацею» от всех проблем связанных с развитием топ-менеджеров.

**Мы все учились понемногу**

К сожалению, пока ни одна учебная программа – будь она долгосрочной (МВА, магистратура и т.п.) или краткосрочной (семинары, тренинги, «фасилитационный консалтинг», case-study, индивидуальный коучинг и т.п.) - не способна полностью удовлетворить потребности высших руководителей в развитии. Поэтому обучение топов требует комплексного подхода и разработки такой системы, в основе которой лежат регулярность и использование разных обучающих методов. На практике в угоду фундаментальному второму образованию порой забываются краткосрочные формы обучения, которые из-за стремительного устаревания знаний позволяют топам гораздо быстрее изменять стереотипы восприятия, мышления, поведения. Хотя при этом и возрастает нагрузка на HR-службы, связанная с дополнительной организацией обучения по часто меняющимся краткосрочным программам.

Каждый менеджер имеет собственное представление о том, какие именно знания и навыки ему необходимы для роста. Но он может ошибаться, особенно когда речь идет о краткосрочных формах обучения. Например, «топ» требует тренинг по навыкам презентации, а при более тщательном изучении проблемы выясняется, что у него трудности с делегированием полномочий. Поэтому в компаниях, где развитию управленцев уделяется много внимания (среди российских предприятий таких становится все больше), директор по персоналу часто общается с менеджерами высшего эшелона и, можно сказать, постоянно их изучает. Хорошо, если руководители готовы к оценке своего профессионализма, например, через ассессмент-центр или метод «360 градусов», но такая готовность встречается далеко не всегда. В любом случае HR-директор формирует индивидуальную программу для лидера, опираясь хотя бы на результаты официальных или даже неофициальных интервью и бесед.

**Путь к решению**

Российский рынок профессиональных менеджеров, к сожалению, оставляет желать лучшего. Для нашего предприятия сказывается ещё и география: хоть рынок и стал подвижнее, далеко не каждый поедет за Урал. Поэтому, рассматривая вопрос о высшем руководстве Западно-Сибирского металлургического комбината, мы всегда опирались на разумный баланс приглашенных и самостоятельно «выращенных» кадров. Первые приносят «свежую кровь» в управление, вторые сохраняют организационную культуру и обучаются современнейшим технологиям управления по специально разработанной программе. Сегодня в команде существующего резерва высшего руководства большинство сотрудников, которые начинали работать на комбинате с рядовых должностей. Конечно, это более длительный и затратный путь, нежели взять топ-менеджера «со стороны», но, при этом наша компания получает следующие преимущества:

· хорошо знакомую между собой, сплоченную команду управленцев высшего звена - коллектив единомышленников;

· сокращение затрат на поиск кандидатур на внешнем рынке труда;

· повышение общей эффективности менеджмента компании и, как следствие, эффективности производства за счет того, что назначаемым руководителям не требуется время на адаптацию к организационной культуре.

Одним из признаков правильного руководства компанией является наличие в ней талантливых сотрудников, в любой момент готовых к решению реальных проблем предприятия и, в конечном итоге достижению бизнес-целей компании. Благодаря постоянному развитию топ-менеджмента, компания всегда встретит в полной «боевой готовности» любые неожиданности рыночной среды.