



Рэм Чаран, Стивен Дроттер, Джеймс Ноэль

# Кадровый эскалатор

нанять или воспитать лидера?

**Smart Reading**

**Ключевые идеи книги:  
Кадровый эскалатор:  
нанять или воспитать  
лидера? Рэм Чаран, Стивен  
Дроттер, Джеймс Ноэль  
Серия «Smart Reading.  
Ценные идеи из лучших книг»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=56898203](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=56898203)  
Кадровый эскалатор: нанять или воспитать лидера?:*

**Аннотация**

*Этот текст – сокращенная версия книги Рэма Чарана, Стивена Дроттера, Джеймса Ноэля «Кадровый эскалатор: нанять или воспитать лидера?». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.*

**О книге**

В бизнесе лидерство на всех уровнях – залог выживания компании. Тем не менее «кадровый эскалатор», который позволяет растить собственных руководителей, во многих организациях отсутствует. Опираясь на опыт работы в компаниях

из списка Fortune 500, Рэм Чаран, Стивен Дроттер, Джеймс Ноэль дают методы выявления будущих лидеров и оценки их корпоративной стоимости. Они рассказывают о концепции шести переходов, благодаря которым человек делает карьеру. Исполнитель, менеджер, координатор группы менеджеров, функциональный менеджер, бизнес-менеджер, управляющий группой бизнес-подразделений. На каждом этапе свои задачи. Книга помогает оценить, насколько человек соответствует своему статусу. Книга будет интересна не только руководителям, но и менеджерам, которые хотят определить свою роль в организации.

### **Зачем читать**

- Получить строгую модель внутренней архитектуры лидерства, которую любая компания сможет адаптировать под себя.
- Использовать инструменты для оценки своего личного потенциала и грамотно подойти к развитию сотрудников.
- Определить причины отсутствия эффективных лидеров внутри организации и исправить эту ситуацию.

### **Об авторе**

Рам Чаран – писатель, соавтор нескольких бестселлеров. Эксперт в области бизнес-стратегии, теории лидерства, корпоративной культуры. Сотрудничал с CEO таких гигантов, как Bank of America, Verizon, Coca-Cola, 3M, Merck, Aditya Birla Group и Tata Group и других. Как эксперт, видел цель в сокращении разрыва между желаемыми и достигнутыми результатами труда отдельных руководителей и целых компаний.

Стивен Дроттер – генеральный директор компании Drotter Human Resources, глобальной сети, которая специализируется на оценке, отборе и развитии руководителей, разрабатывает

организационные процедуры для компаний по всему миру. Окончил экономический факультет Амхерстского колледжа. Он занимался проектированием корпоративной структуры компании GE на этапе глобальной перестройки. Служил вице-президентом по кадровой политике в корпорации INA и в Chase Manhattan.

Джеймс Ноэль – вице-председатель Sirrahg Group, коуч сотрудников высшего звена, бывший руководитель департамента по образованию и развитию лидерской эффективности сотрудников General Electric. Помогал корпоративным клиентам в отборе, оценке и развитии ключевых лидерских качеств.

# Содержание

Введение	7
1. Основа концепции	9
2. Переход № 1: от исполнителя к менеджеру	11
3. Переход № 2: от менеджера к координатору группы менеджеров	15
4. Переход № 3: от координатора группы менеджеров к функциональному менеджеру	19
Конец ознакомительного фрагмента.	20

**Краткое содержание книги:  
Кадровый эскалатор:  
нанять или воспитать  
лидера? Рэм Чаран, Стивен  
Дроттер, Джеймс Ноэль**

Оригинальное название:

**The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership  
Powered Company**

Авторы:

**Ram Charan, Stephen Drotter, James Noel**

Тема:

**Менеджмент**

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма  
AllMediaLaw

[www.allmedialaw.ru](http://www.allmedialaw.ru)

# Введение

Мы живем в эпоху, когда спрос на лидеров значительно превышает предложение. Бизнес-школы и рекрутинговые агентства процветают, а крупные организации постоянно нанимают «звезд» со стороны. Все это говорит о том, что традиционные методы обучения и наставничества, а также привычные программы корпоративного развития не приносят желаемых результатов и не помогают организациям самостоятельно воспитывать талантливых руководителей. Из-за этого рынок борется за одних и тех же людей, которым ничего не остается, кроме как кочевать из одной компании в другую, всякий раз повышая ценник.

Авторы книги «Кадровый эскалатор» предлагают свою концепцию управления кадровыми ресурсами, в основе которой лежит не популярная психология или абстрактная философия, но четкий алгоритм продвижения по карьерной лестнице. Они утверждают, что на пути к президентскому креслу сотрудник должен пройти порядка шести ключевых этапов развития, каждый из которых требует новых навыков в сфере управления и тайм-менеджмента, а также изменения всей системы ценностей.

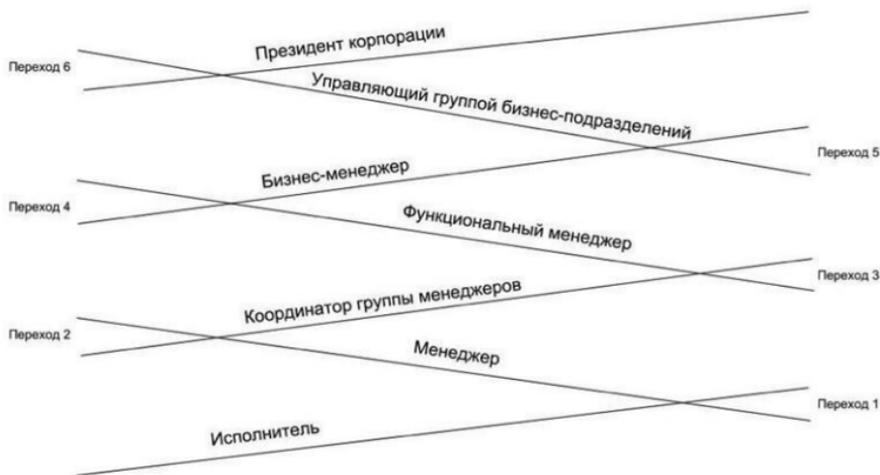
Книга «Кадровый эскалатор» помогает осознать, что всякая новая роль требует от менеджера изменений в привычной модели поведения и как страдает вся корпорация, если

этого не происходит. Если сотрудник не готов к повышению и не понимает, что именно от него требуется, он либо создаст затор и не даст другим успешно продвигаться по карьерной лестнице, либо быстро выгорит и уйдет сам. Авторы уверяют, что наставничество и менторинг, постоянное тестирование сотрудников и прозрачная обратная связь не менее важны для процветания бизнеса, чем положительные финансовые показатели.

После прочтения саммари вы узнаете, как правильно нанимать и развивать сотрудников, как определить, кто достоин повышения, а кого лучше вернуть на предыдущий уровень, как оценивать промежуточные результаты команды и какие лидерские качества необходимы для перехода на новый менеджерский уровень. Вы также познакомитесь с процессом планирования карьерного развития для руководящих кадров и научитесь предотвращать потенциальные сбои в канале лидерства.

# 1. Основа концепции

1.1. В больших децентрализованных корпорациях иерархия лидерства выстраивается в канал, состоящий из шести поворотов (у небольших компаний их может быть меньше).



1.2. Каждый этап подразумевает существенное изменение трех ключевых областей:

1. руководителю потребуется новый набор навыков, чтобы справиться с новыми обязанностями;
2. руководителю придется пересмотреть свои отношения со временем: то, как и на что он его тратит, а также в какие

сроки планирует добиться желаемых результатов;

3. свою систему ценностей – что он считает важным и, соответственно, делает основным предметом своего внимания.

**1.3. Часто менеджеры работают не на своем уровне :** они держатся за ценности первого этапа, хотя уже перешли на второй, или обладают набором навыков, характерным для четвертого этапа, но недостаточным для пятого. **Это происходит от того, что они либо пропустили один из поворотов, либо продолжают держаться за ту модель поведения, которая привела их к успеху на предыдущем уровне.**

**1.4. Чтобы канал не забивался, организации должны определять лидеров на самых ранних этапах, постоянно давать им возможности для роста, сопровождать полезным фидбеком, обучать и тренировать их, а также помнить, что на освоение соответствующих навыков требуется время и совместное усилие обеих сторон.**

## 2. Переход № 1: от исполнителя к менеджеру

2.1. Первые несколько лет сотрудник обычно проводит на должности линейного исполнителя. На этом этапе он учится планировать личное время и старается повышать профессиональное мастерство. С точки зрения ценностей, его главная задача – вписаться в корпоративную культуру и соответствовать профессиональным стандартам. Если он хорошо справляется с текущими задачами, набор рабочих обязанностей постепенно растет, и со временем его повышают до менеджера первого звена.

2.2. Первый переход кажется самым простым, но это впечатление обманчиво. **Главная задача новоиспеченного менеджера – перестать думать только о себе и начать думать о других.** Он должен научиться добиваться результатов руками других людей, а не своими собственными. Однако именно наиболее успешные исполнители, которых обычно первыми выдвигают на повышение, больше других сопротивляются этому изменению: как правило, они не хотят расставаться с той деятельностью, которая однажды привела их к успеху.

2.3. Самое сложное для менеджеров первого звена – научиться получать удовольствие от работы, а не терпеть ее.

На этом этапе люди часто теряют ощущение, что занимаются чем-то полезным. Им кажется, что раз они мало делают своими руками, то становятся менее эффективными, и страдают от этого. **Однако менеджер должен понимать, что общение с сотрудниками, планирование, наставничество и другие «абстрактные» задачи и есть теперь его работа, и она не менее важна, чем «работа руками».**

2.4. Три новые сферы навыков, которые должен освоить менеджер первого звена:

1. Формирование и распределение задач между сотрудниками: обсуждение поставленных задач и целей с начальником и подчиненными, планирование сроков, организация исполнения проекта, подбор людей, делегирование.

2. Контроль за выполнением задач, наставничество, предоставление обратной связи, обеспечение достаточных ресурсов, решение возникающих проблем и активная коммуникация.

3. Выстраивание отношений с подчиненными, начальством и сотрудниками поддерживающих департаментов, основанных на открытом диалоге и доверии.

2.4.1. Одна из основных задач менеджера первого звена – понять, что требуется от его отдела, и распределить задачи таким образом, чтобы они выполнялись качественно и в срок. Чтобы добиться этого результата, менеджер должен посвящать существенную часть своего времени встречам и переговорам: с начальством, коллегами, клиентами, поставщи-

ками, партнерами и другими участниками процесса. Новопеченным менеджерам этот процесс дается нелегко: они привыкли активно действовать и тем добиваться результата, а не «переливать из пустого в порожнее». Однако поспешность в принятии решений приводит к серьезным ошибкам.

2.4.2. Вторая по значимости задача – найм подходящих людей. Обычно новичкам требуется время, чтобы понять: нанимать нужно не просто самых опытных и талантливых, но и тех, кто способен вписаться в корпоративную культуру, иначе текучки кадров не избежать.

2.5. Как выстроить процесс перехода исполнителя на новый уровень:

1. Подготовка: четко обрисуйте навыки, сроки и способ распределения личного времени, а также изменения в системе ценностей, которые потребуются для перехода, и предоставьте сотруднику условия для обучения.

2. Контроль: убедитесь, что менеджер справляется с новыми задачами (посетите командное совещание, опросите подчиненных).

3. Инструктирование: давайте менеджеру регулярную обратную связь и наставляйте, как справиться с проблемой или выйти из сложной ситуации.

**2.6. Важно помнить, что менеджеры первого звена должны обучиться новым навыкам и принять новые ценности до того, как вступят в должность.** Если исполнитель заранее не научится иначе распределять свое время

и фокус внимания, в роли менеджера он будет держаться за старые привычки и больше «работать руками», чем управлять другими. Ответственность за подготовку менеджеров первого звена лежит на координаторах группы менеджеров.

## 3. Переход № 2: от менеджера к координатору группы менеджеров

3.1. В отличие от предыдущего – яркого – перехода, этот поворот менее очевиден, из-за чего ему обычно уделяют мало внимания. А зря, ведь **именно на этом этапе закладывается основа всей системы менеджмента в организации.** Менеджеры второго звена отбирают и развивают тех, кто впоследствии будет кадровым резервом на высшие руководящие посты.

Главное отличие от предыдущего этапа заключается в том, что **если раньше в списке обязанностей менеджера еще могли присутствовать индивидуальные задачи, то на этом этапе «работа руками» абсолютно недопустима.**

3.2. Ключевые навыки, которые должен развить в себе координатор группы менеджеров:

- отбор и обучение менеджеров первого звена (для этого нужно давать исполнителям задачи, связанные с управлением командой и проектами);
- объяснение им важности и сути менеджерской работы;
- распределение ресурсов между отделами;
- устранение препятствий, которые затрудняют передачу информации между различными отделами и подразделениями;

ями, и организация их взаимодействия (отныне менеджер не имеет права ставить свою сферу деятельности в приоритет, он должен осознать, что все подразделения компании одинаково важны для ее развития);

- умение правильно задавать вопросы (не «Когда ты наконец сдашь этот проект?», а «Как ты считаешь, что ты можешь сделать, чтобы точно уложиться в срок?»).

3.3. На этом этапе руководители должны научиться мыслить стратегически и ставить задачи, исходя из их пользы для всего бизнеса, а не только для своего отдела. Именно координаторы менеджеров способны донести меняющиеся цели и ценности компании до всех сотрудников на местах. **Если начальство не привлекает координаторов к стратегическому планированию, то рискует столкнуться с сопротивлением изменениям и даже противодействием со стороны менеджеров второго и первого звена.**

3.4. Не менее важна на этом этапе способность к наставничеству. Часто исполнители не имеют управленческого образования и не знают, как подготовиться к переходу на роль менеджера первого звена, так что эту задачу должен взять на себя их новый начальник – менеджер второго звена. **Наставничество требует времени: менеджеру придется снова и снова проходить цикл «задача-исполнение-обратная связь», пока сотрудник не научится и не поймет, что от него требуется.** Многим это не по душе. Часто менеджеры хотят сами работать и добиваться результатов, а

не учить этому других.

3.5. Если менеджер второго звена пропустил переход № 1 или отработал менеджером первого звена, но так и не изменил образ мыслей и способ работы, он создает серьезную угрозу для всего канала лидерства. Если он по-прежнему ценит «работу руками» и индивидуальный вклад, то на роль менеджеров первого звена будет выбирать профессионалов с технической точки зрения, а не тех, кто проявляет склонность и способности к лидерству.

Даже если какой-то сотрудник – гениальный программист, это не значит, что он станет таким же гениальным менеджером программистов. **Одна из главных задач менеджеров второго звена – возвращать сотрудников на роль исполнителей, если становится очевидно, что они не могут адаптироваться к новым условиям и задачам.**

3.6. Признаки того, что координатор менеджеров не справляется с новой ролью:

1. он испытывает трудности с делегированием (координатор, который слишком много на себя берет, обычно все время торопится, дергается и жалуется, что задач много, а компетентных подчиненных не хватает);

2. он не дает обратной связи подчиненным, и сотрудники не понимают конечной цели своей работы;

3. он не может построить сильную команду и работает с подчиненными исключительно индивидуально;

4. он по-прежнему хочет добиваться результатов собственными руками и не воспринимает себя как наставника для менеджеров первого звена;

5. он назначает менеджерами тех исполнителей, кто больше походит на него самого (а это убивает разнообразие и не дает компании развиваться).

3.7. Чтобы помочь координатору менеджеров совершить переход, просто описать новую роль недостаточно. Начальник должен ставить перед ним такие задачи, которые подтолкнут его к определенной модели поведения, и оценивать его по соответствующим метрикам, например:

- насколько выросло качество процессов в подотчетной ему сфере деятельности;
- как часто он проводит обучающие сессии для менеджеров первого звена и насколько они эффективны;
- насколько успешны менеджеры первого звена, которыми он руководит, как часто их повышают или предлагают расширить пул обязанностей;
- насколько хорошо и слаженно ведется командная работа.

## **4. Переход № 3: от координатора группы менеджеров к функциональному менеджеру**

Функциональный менеджмент охватывает отдельные области деятельности организации (например, финансовый менеджмент – управление процессами движения денежных средств; производственный – управление процессами производства товара, приобретения ресурсов, затратами и результатами в масштабах организации; маркетинг-менеджмент – управление сбытом продукции, сегментами рынка, конкурентоспособностью организации, продвижением продукции и так далее).

4.1. Это большое повышение, и с ним бывает непросто справиться. Прямыми подчиненными функционального менеджера становятся вчерашние коллеги на уровне координаторов. Люди, с которыми он начинал свою карьеру, теперь отодвинуты на два уровня вниз, и коммуникация с ними требует значительной гибкости.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.