



Smart Reading

Ценные идеи из лучших книг



Рэм Чаран, Стивен Дроттер, Джеймс Ноэль

Кадровый эскалатор

нанять или воспитать лидера?



Правовую поддержку обеспечивает
юридическая фирма AllMediaLaw
www.allmedialaw.ru

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
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

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.

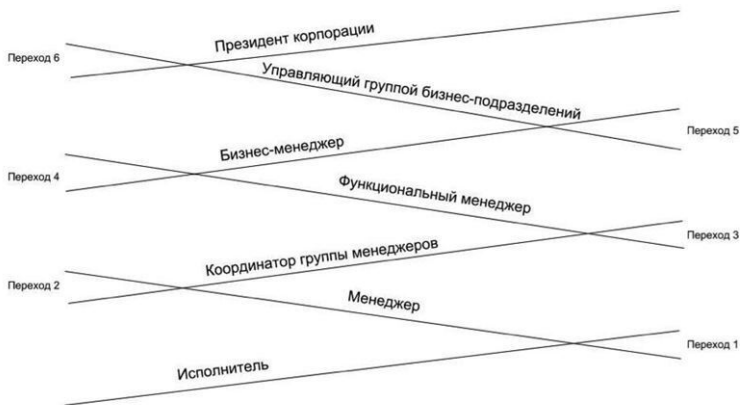
Книга «Кадровый эскалатор» помогает осознать, что всякая новая роль требует от менеджера изменений в привычной модели поведения и как страдает вся корпорация, если

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 справляться 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.