

Чаран, Дроттер, Ноэл. Кадровый эскалатор

В наше время спрос на лидеров существенно превышает предложение. Постоянные попытки руководителей компаний найти с помощью рекрутинговых агентств талантливых руководителей наводят на мысль, что эти организации не способны воспитать лидеров из своих собственных сотрудников. Обычное внутреннее обучение, наставничество и развивающие программы не дают результатов, заставляя искать таланты на стороне. Авторы предлагают новый подход, который позволит организациям самим воспитывать талантливых руководителей.

Чаран, Дроттер, Ноэл. Кадровый эскалатор: нанять или воспитать лидера? – М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. – 216 с.



Купить книгу в [Ozon](#)

Передовые страны обязаны быть в авангарде процесса формирования потока лидеров. Им необходимо укомплектовать руководящими кадрами действующие в развивающихся странах свои филиалы, но они не всегда в состоянии это сделать. Традиционные методы, основанные на бихевиоризме (науке о поведении), использовавшиеся для выявления, поиска лидеров и последующего их развития, за последние сорок лет так и не смогли доказать свою результативность. Кадровый эскалатор – совершенно иной метод, демонстрирующий эффективность в области повышения качества исполнения лидерской роли, причем в лучших компаниях мира. Вместо того чтобы сосредоточиваться на поведении, эта концепция фокусируется на выполнении поставленных задач, а также на необходимых навыках, распределении своего рабочего времени и деловых ценностях.

К сожалению, многие организации даже не используют термин «лидерство» в применяемых ими специальных квалификационных требованиях. Кроме того, они не пытаются дифференцировать требования к лидерству в зависимости от специфических особенностей каждого его уровня. В результате появляются упрощенные процедуры выявления и развития способностей к лидерству.

Введение

Может ли нынешний менеджер по продажам превратиться завтра в настоящего бизнес-лидера? Да. Потому что человеческий потенциал безграничен. Действительно, потенциал трудно разглядеть, как и все, что меняется не сразу, а с течением времени, но, если его рассматривать как вид работы, которую некто сможет делать в будущем, тогда легче правильно понять его как динамическую концепцию. Этот потенциал будущей работоспособности основывается на 1) накопленных навыках и опыте, о чем свидетельствуют прошлые достижения; 2) способности осваивать новые навыки; 3) готовности к более высокому и сложному по содержанию работы назначению.

На рис. 1 представлены шесть главных этапов кадрового эскалатора, которые проходят руководители.

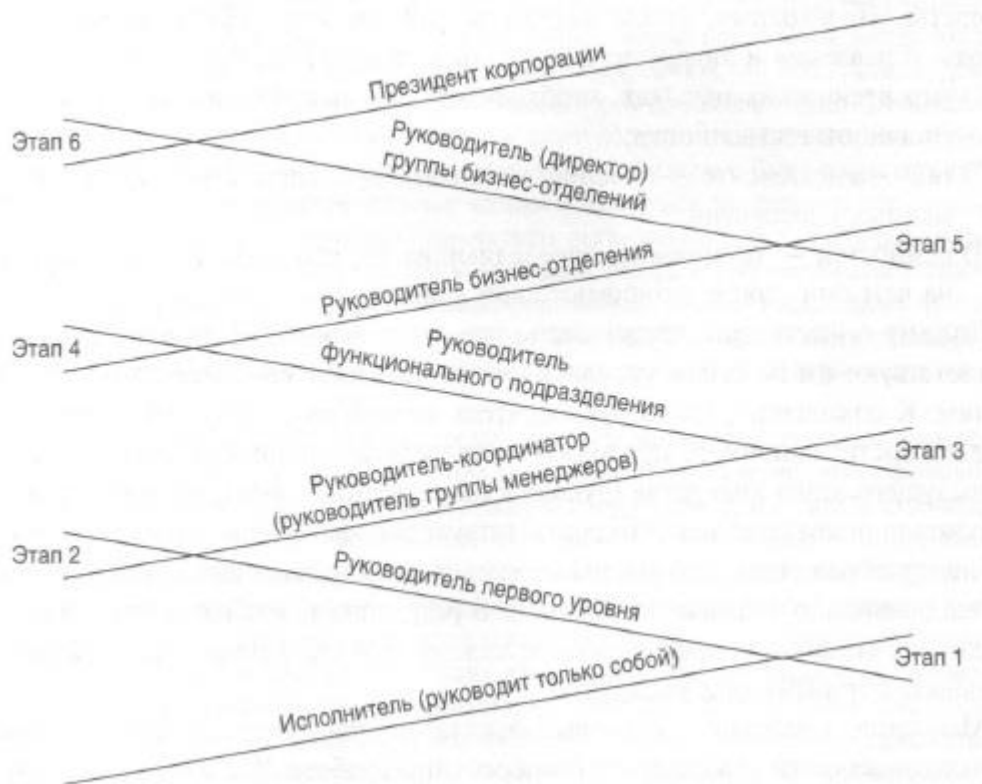


Рис. 1. Основные этапы карьеры в крупной организации

Новая точка зрения поможет вам убедиться, насколько важно заполнять эскалатор своими сотрудниками. Необходимо, чтобы лидеры на каждом этапе смогли освоить новые методы управления и лидерства и отказаться от прежних. Речь идет о (и это главная идея книги!):

- 1) управленческих навыков, необходимых для выполнения работы на новом уровне ответственности;
- 2) тайм-менеджменте — умении управлять временем в рамках новых временных перспектив;
- 3) ценностей — установках, определяющих то, что люди считают важным и на чем они сосредоточивают свои усилия.

Глава 2. От позиции «исполнитель» к позиции «руководитель первого уровня»

Возможно, самым трудным аспектом этого этапа является то, что начинающие руководители призваны отвечать за работу, которую выполняют не они сами, а их подчиненные. Делегирование полномочий, которое предполагает руководящая позиция, является чрезвычайно трудным аспектом этого этапа лидерства.

Начальники, издающие приказы, ревниво охраняющие свое информационное поле и всегда старающиеся принимать единоличные, волевые решения, никогда не получают результативной работы от своих подчиненных. Сегодня служащие стремятся обладать доступом к тем сведениям, которые раньше считались исключительной привилегией начальства. Они хотят быть вовлеченными в процесс принятия решения, желают определенной свободы в выборе способа, которым будут выполнять поручение.

Руководители первого уровня должны стремиться к новой реальности, не цепляясь за прошлое. Руководители должны научиться думать не о себе, а о подчиненных (рис. 2).

Простой исполнитель	Начинающий руководитель
Управленческие навыки <ul style="list-style-type: none"> • Техническое или профессиональное мастерство • Умение работать в команде • Формирование отношений с людьми в целях достижения собственной выгоды и улучшения собственных результатов* • Работа в соответствии с корпоративными инструкциями, процессами и процедурами 	Управленческие навыки <ul style="list-style-type: none"> • Планирование — проекты, бюджет, рабочая сила • Дизайн позиции • Подбор (людей) • Делегирование • Контроль исполнения • Наставничество (коучинг) и обратная связь • Оценка результативности • Награждение и мотивация • Коммуникация и создание климата • Построение вертикальной и горизонтальной коммуникации в целях достижения выгоды рабочей группы • Обеспечение ресурсами
Тайм-менеджмент <ul style="list-style-type: none"> • Ежедневная самодисциплина — время выхода на службу и окончания работы • Персональная ответственность за сроки выполнения заданий — обычно краткосрочных заданий, в рамках которых время распределяется самостоятельно 	Тайм-менеджмент <ul style="list-style-type: none"> • Ежегодное планирование бюджетов, проектов • Выделение времени для общения с подчиненными по их просьбе, а также для решения вопросов, интересующих вас • Расстановка приоритетов для ваших группы и команды • Время для общения с другими группами, клиентами, поставщиками
Ценности (установки) <ul style="list-style-type: none"> • Достижение результатов за счет личного профессионализма* • Высококачественная техническая или профессиональная работа • Принятие корпоративных ценностей 	Ценности (установки) <ul style="list-style-type: none"> • Достижение результатов за счет работы подчиненных • Успех непосредственных подчиненных • Организаторская работа и поддержание дисциплины • Успех группы • Я — руководитель • Заметное единство группы

Рис. 2. Навыки, которые нужно освоить с переходом на первый уровень лидерства

Мы пришли к выводу, что все эти изменения можно объединить в три группы:

1. Определение видов работ, подлежащих выполнению, включая общение с вышестоящим руководителем и собственными подчиненными относительно задач, ожиданий, планирования работ, их организации, подбора людей для их выполнения, а также делегирование ответственности.
2. Создание подчиненным условий, необходимых для выполнения работы, путем осуществления контроля, наставничества, обеспечения обратной связью, ресурсами, решения задач, налаживания коммуникаций.
3. Заключение социальных контрактов через налаживание отношений с непосредственными подчиненными, вышестоящими руководителями и группами поддержки, которые облегчают ведение откровенных разговоров и повышают степень доверия.

Типичные признаки отсутствия второго из этих навыков:

- руководитель воспринимает вопросы подчиненных как нарушение субординации;
- руководитель фиксирует свое внимание на их ошибках, вместо того чтобы учить их выполнять работу должным образом;
- руководитель не признает свою причастность к успеху своих подчиненных, при этом дистанцируясь от их проблем и неудач.

Возможно, самым простым навыком (который для многих начинающих руководителей не является ценностью, поскольку они еще не отвыкли от роли простого исполнителя) является способность быть доступным, открытым. Когда начальник осознает, что быть открытым критически важно для эффективного выполнения роли лидера, он становится таковым и физически, и эмоционально.

В последние годы Интернет и другие современные возможности позволили работникам стать более независимыми в применении своих профессиональных навыков. Хотя их иногда просят принять участие в командной работе, в основном они работают самостоятельно. Руководители же сильно зависят друг от друга. Они должны налаживать доверительные и открытые отношения как по

вертикали, так и по горизонтали (см. [Джо Оуэн. Как управлять людьми. Способы воздействия на окружающих](#)).

Очень полезной для руководителя может быть обратная связь по принципу «360 градусов» – от вышестоящего начальства, коллег и подчиненных (подробнее см. [Уильям Бирли, Татьяна Козуб. Оценка 360°](#)).

Должны быть предприняты меры, позволяющие начинающему руководителю легко совершить переход с позиции простого исполнителя. Эти меры призваны помочь 1) подготовить людей к переходу, 2) обеспечить мониторинг результативности их как лидеров, 3) обеспечить своевременную помощь в случае возникновения каких-либо проблем.

Озвучьте управленческие навыки, навыки тайм-менеджмента и ценности, необходимые на этом этапе, и организуйте тренинг, который поможет начинающим руководителям освоить новые навыки. Простые исполнители сосредоточены на технической компетентности. Если начинающий руководитель будет фокусировать свое внимание только на навыках, он вряд ли почувствует необходимость в изменении своих ценностных установок. Он, скорее всего, пойдет по пути повышения своей компетентности в новой области деятельности, не изменив при этом своих представлений о деловых ценностях.

Единственный способ отладить кадровый эскалатор и обеспечить его бесперебойное функционирование состоит в том, чтобы что-то предпринимать. Вы не должны смотреть сквозь пальцы на то, что начинающие руководители используют установки и поведенческие модели, характерные для простых исполнителей.

Глава 3. От позиции «руководитель первого уровня» к позиции «руководитель подразделения»

Если руководитель первого уровня управляет исполнителями, руководитель подразделения управляет менеджерами (подробнее см. [Грейдинг для среднего и малого бизнеса](#)). Несмотря на ряд схожих моментов, есть и существенное различие в управленческих навыках, тайм-менеджменте и деловых ценностях между этими уровнями лидерства. Главным объектом внимания руководителей подразделений — областью, от состояния которой зависит все: управленческие навыки, тайм-менеджмент и ценностные установки, — является делегирование полномочий руководителям первого уровня.

Признаки того, что руководитель подразделения назначен по ошибке:

- Трудности с делегированием полномочий.
- Слабое управление эффективностью
- Индивидуальный фокус при выполнении работы.
- Предпочтение иметь клонов среди исполнителей.

Нижеследующие навыки являются абсолютно необходимыми на этом этапе:

- Подбор и обучение руководителей первого уровня.
- Возложение на руководителей первого уровня ответственности за результаты их управленческой работы.
- Распределение и перераспределение ресурсов между вверенными подразделениями.
- Управление границами, которые отделяют вверенные им подразделения от других, управляемых иными руководителями.

Руководитель подразделения должен снести ограждения, которые препятствуют операционным процессам и прохождению информации между различными функциями и другими подразделениями. Это, естественно, подразумевает переход от исключительно функционального мышления к управлению операционными процессами.

Глава 4. От позиции «руководитель подразделения» к позиции «руководитель функции»

Опытные лидеры уже сумели развить у себя эмпатию, чувство времени, умение получать нужную информацию и принимать решения. Они научились слушать и усваивать информацию из внутренних и внешних источников через официальные и неофициальные средства коммуникаций, корректно разговаривать со своими подчиненными, не подавляя при этом их творческий потенциал и

стремление к разумному риску. Они признают важность как краткосрочного, так и долгосрочного планирования. Другими словами, они выросли и как руководители, и как лидеры. При этом некоторые из них так и не достигли надлежащего уровня зрелости, необходимого для успеха как отдельной функции, так и бизнеса в целом. Понятие «зрелость лидера» — это всеохватывающая концепция, с позиции которой описываются требования этого этапа.

С функциональной точки зрения это способность воспринимать свою функцию с позиции организации в целом. Как руководители функций, они должны осознать, что их функция существует лишь для обеспечения глобальных целей компании. Другой аспект зрелости подразумевает наличие образа мышления, свойственного предпринимателям. Ведь никто не учит руководителей умению предвидеть, какое воздействие окажет то или иное решение не только на их функциональное подразделение, но и на бизнес в целом.

Как правило, начинающим руководителям функции поручают контролировать большое количество зон разного функционального предназначения, в которых они мало что смыслят и не имеют никакого опыта. Без правильной системы ориентиров они переоценивают важность своей прежней зоны ответственности в ущерб неизвестным и малоизвестным секторам.

Пять требований, касающиеся этого уровня лидерства:

- Долгосрочное прогнозирование (на три года).
- Инновационность. Необходимость идти в ногу со временем и технически, и оперативно, и профессионально.
- Ясное понимание модели бизнеса — как в деталях, так и в терминах долгосрочной стратегии и бизнес-целей.
- Учет в стратегическом прогнозировании всех аспектов конкретной функции.
- Способность увязать прибыльность и конкурентное преимущество в пределах исполняемой функции с учетом того, что последняя предназначена для обеспечения бизнес-стратегии.

Руководители уже успели за прошедшие годы развить у себя определенные коммуникационные навыки, но и в этой сфере должны произойти качественные изменения, например, переход от привычки объяснять к умению слушать. Никто так не вредит работе кадрового эскалатора, как руководитель, который принимает решения и делает заявления, не разобравшись предварительно в сути фактов и идей, которыми уполномочен управлять.

Внимание к собеседнику является признаком зрелого лидера, поскольку требует от него терпения, сочувствия и открытости. Очевидно, что руководители функций должны общаться со всеми своими сотрудниками. На этом уровне лидерства не место для замкнутых руководителей, которые предпочитают общаться только со своими непосредственными подчиненными. Чтобы охватить максимальное количество уровней, руководители функций должны участвовать в диалоге с разными людьми, перемещаясь вверх и вниз по иерархической лестнице.

Научиться ценить новое — особое испытание для молодых, напористых и амбициозных руководителей. Часто они попадают в своеобразную ловушку вследствие ложного убеждения, что они изначально должны знать ответы на все возникающие вопросы. Стремясь с первого же рабочего дня любой ценой оправдать свое назначение на новую должность, они тормозят работу кадрового эскалатора, так как категорически не желают задавать вопросы или говорить: «Я не знаю».

Чтобы выявить лидеров, не справляющихся с освоением очередного этапа кадрового эскалатора, существует три признака:

1. Отказ совершить переход от операционно-проектной к стратегической ориентации.
2. Неспособность управлять малознакомым делом или работой, не представляющей интереса, а также умение их ценить.
3. Незрелость лидеров: отсутствие интереса к исполнению своих обязанностей при одновременном пристрастии к работе оперативного менеджера и исполнителя; недостаток доверия к подчиненным, особенно к тем, кто выполняет незнакомые им подфункции; боязнь отдалиться от практической работы, стремление все контролировать.

Зрелый лидер не обязан и не может быть экспертом в каждой функциональной области, но он должен уметь признавать профессионализм сотрудников и стараться учиться у них. Зрелые лидеры понимают: чтобы преуспеть, нужно уметь сотрудничать с другими. Для этого необходимо

делегируют свои полномочия, общаться с людьми и обеспечивать возможность быстрого и беспрепятственного прохождения информационных потоков. Наконец, явным признаком зрелости является отход от старой бункерной модели поведения, когда каждая функция и подфункция работают порознь. Хотя руководство всегда пыталось скрыть этот факт, старое отношение к подобной модели живуче. Зрелые лидеры отказываются от узкого взгляда на функцию и продвигают философию интегрированного единого бизнеса.

Глава 5. От позиции «руководитель функции» к позиции «руководитель бизнес-направления»

Для руководителя бизнес-направления характерно сильное чувство причастности к бизнесу. В то же время эта позиция представляет собой, вероятно, самый тяжелый из всех шести лидерских этапов. Здесь важно не просто усвоить новые навыки или научиться перераспределять свое время. Руководители бизнес-направлений фактически обязаны научиться мыслить по-новому.

Лидеры функций фокусируют свое внимание на следующих проблемах: можно ли получить заказ, разработать оптимальную систему оплаты труда, своевременно представить продукцию на рынок? Руководители бизнес-направления должны решать проблемы более высокого уровня: каким путем развиваться, как заработать больше, чем было затрачено на привлечение капитала, достаточен ли уровень прибыли, как усилить конкурентное преимущество?

Руководители бизнес-направления должны уметь анализировать многочисленные внешние факторы — наличие клиентов, конкурентов, демографическую и макроэкономическую ситуацию, а также институциональные объекты — правительство и различные сообщества.

Поскольку лидеры бизнес-направления должны отойти от привычной роли руководителей функций и научиться отвечать за весь спектр действий вверенного им бизнеса, им нужно научиться ценить работу всех функциональных подразделений своего бизнес-направления. Неспособность научиться ценить работу всех функций может привести к печальным последствиям: от переоценки значимости одного из них до провала попытки максимизировать отдачу от одного или нескольких подразделений.

Некоторые признаки трудностей, испытываемых руководителями бизнес-направлений в ходе освоения этого этапа:

- Невоодушевляющая коммуникация. Может возникнуть так называемый языковой барьер, так как лидеры привыкли говорить на профессиональном сленге, привычном для их функции. Корень проблемы заключается в том, что, прежде чем научиться говорить по-новому, надо начать думать по-новому.
- Неспособность сформировать сильную команду.
- Стремление управлять не столько людьми, сколько продукцией или технологиями. Вместо того чтобы полагаться на свою команду в вопросах ассортимента и технологий, он хочет взять все под свой контроль.
- Неспособность понять, на чем можно заработать. Некоторые руководители бизнес-направления пытаются ограничиться разговорами, не прикладывая больших усилий и не жертвуя своими привычками, чтобы понять суть основных процессов, необходимых для достижения успеха. Но настоящие лидеры достаточно уверены в себе, чтобы признавать: имеются области деятельности, в которых они некомпетентны, и они готовы наделить полномочиями тех, кто действительно обладает необходимыми знаниями.
- Проблемы с тайм-менеджментом.
- Пренебрежение мягкими факторами. Лидеры, игнорирующие культурологические проблемы, не способны оценить значимость корпоративной культуры, обратной связи, организационных ценностей и т.д. Поэтому они сознательно отказываются тратить свое рабочее время, энергию и деньги на оценку и изменение корпоративной культуры или на определение того, какие ценности отстаивают вверенные им подразделения. Быть хранителем корпоративной культуры — новая сфера ответственности руководителей данного уровня.

Схема (рис. 3) не позволяет лидерам забывать, какие навыки они должны приобрести, а также напоминает о необходимости достигнуть сбалансированности между различными областями знания.



Рис. 3. Структурированная схема работ (равносторонний треугольник)

Глава 6. От позиции «руководитель бизнес-направления» к позиции «руководитель (директор) группы»

Навыки, требуемые от руководителя, находящегося на этом уровне, должны превратиться в настоящее искусство общения. В их задачу также входит развитие руководителей бизнес-направлений, которое необходимо проводить очень тактично. Кроме того, они должны участвовать в разработке соответствующей стратегии, которая будет способствовать извлечению синергетического эффекта между подотчетными бизнесами. Руководители групп должны осваивать новые направления бизнеса. Многие компании поручают лидерам группы выстраивать внешние отношения, назначая их ответственными за связи с правительством, аналитиками с Уолл-стрит, промышленностью или ключевыми клиентами.

Абсолютно необходимой ценностью на этом уровне является успех подотчетных руководителей бизнес-направлений и, соответственно, их бизнеса. Оценка стратегических навыков руководителя бизнес-направления и использование их власти и влияния для одобрения проектов — вот два новых квалификационных требования.

Цель больше не состоит в том, чтобы развить собственный бизнес. Теперь главная задача — правильно инвестировать в соответствующий портфель бизнесов. Распределение ресурсов является критически важным навыком. Эта работа требует умения не только реализовать, но и критиковать стратегию. Руководитель группы должен быть способен работать со своими непосредственными подчиненными, чтобы вырастить из них лидеров бизнеса. Эта лидерская роль весьма трудна для многих руководителей группы, потому что заключается прежде всего в воспитании, базирующемся на невмешательстве.

Чтобы помочь руководителям бизнес-направлений в их развитии, директора групп должны прекратить самостоятельно создавать индивидуальные стратегии для бизнесов, а также научиться правильно критиковать стратегии, разработанные руководителями последних. Они не имеют права внедрять какую-нибудь сверхэффективную стратегию собственного изобретения в бизнес непосредственного подчиненного. Их задача — задавать правильные вопросы и заниматься наставничеством, что позволит руководителям бизнес-направлений внедрить свою собственную стратегию.

До этого уровня лидерства руководители сосредоточивались прежде всего на очевидных проблемах. Теперь они должны стать отличными специалистами в анализе и планировании того, что *не является очевидным*.

Модели поведения, сигнализирующие о наличии проблем:

- Действуют как руководители бизнес-направления, а не как директора групп. Самым очевидным и тревожным признаком неполадок в работе кадрового эскалатора является ситуация, когда все уровни лидерства фактически смещаются на одну ступень вниз. Руководители функций могут вести себя как руководители подразделений, а последние — как руководители первого уровня.

- Противоборствуют корпорации. Когда директор группы говорит о центральном офисе: «Это место не для нас», — знайте, что у него возникли серьезные проблемы с освоением этого лидерского этапа. Руководители групп должны тратить не менее трети своего рабочего времени на корпоративные дела. Если эти цифры составляют только 5 или 10% от его полного объема, значит, что-то идет неправильно.
- Игнорируют открывающиеся возможности. Люди, которые жалуются на бессмысленность этой работы или уклоняются от нее, не выполняют обязанности лидера этого уровня. Те, кто полностью сосредоточивается на управлении только существующими бизнес-направлениями, вероятно, потерпят неудачу.
- Отказываются развивать руководителей бизнес-направлений.

Возможно, самым важным развивающим опытом для руководителей этого уровня является опыт управления не одним, а несколькими бизнесами. Они должны иметь такую возможность. Это помогает перейти от знания одной модели бизнеса к пониманию различных моделей и дает возможность осознать, что хорошо известный, проверенный способ управления не обязательно является единственно правильным.

Самым мощным инструментом развития директоров групп являются показатели эффективности деятельности, используемые для оценки их работы. Необходимо наряду с финансовыми показателями оценивать навыки подбора и развития руководителей бизнес-направлений, способности к разработке дифференцированной стратегии, корпоративную лояльность и способность планировать реализацию открывающихся возможностей.

Глава 7. От позиции «руководитель группы» к позиции «президент компании»

Главные проблемы, препятствующие освоению этого уровня лидерства, — нехватка управленческих навыков, проблемы с распределением своего времени и переосмыслением деловых ценностей. Успешные президенты компаний отличаются умением оценивать людей по их делам и глубоко вникать в проблемы организации.

Пять самых существенных вызовов, с которыми приходится сталкиваться президентам компаний:

- Непрерывное обеспечение ожидаемых результатов в рамках оптимистического и пессимистического прогнозов развития компании. Чтобы выжить в новом тысячелетии, президенты компаний должны научиться ценить краткосрочные и долгосрочные результаты, развивать навыки балансирования между этими двумя показателями и перераспределения своего рабочего времени, необходимого для достижения этого равновесия.
- Разработка и принятие к исполнению корпоративных директив. Видение, стратегическая проницаемость и умение правильно позиционировать компанию — вот перечень критически важных для этого навыков. Именно это качество продемонстрировали президенты Intel и Compaq, которые вернули свои компании на рынок (см. [Эндрю Гроув. Выживают только параноики](#)).
- Формирование мягких факторов бизнеса. Управление социальными отношениями, а также атмосферой, в которой эти отношения развиваются, является критически важной обязанностью президентов компаний.
- Поддержание управленческого мастерства на высоком уровне. Каковы мои результаты? Знаю ли я, что происходит? (Сэм Уолтон, например, ежедневно бывал в своих магазинах.) Сообщают ли мне мои подчиненные плохие новости? Выполняет ли совет директоров свое предназначение? Действительно ли моя команда результативна и трудится с энтузиазмом?
- Управление компанией в условиях глобализации. Ни одна компания не сможет выжить, если не будет учитывать интересы многочисленных сообществ, которые существуют вокруг нее.

Лидеры компаний должны трансформировать свои ценности с учетом пяти главных вызовов, с которыми они сталкиваются на этом этапе кадрового эскалатора. Для руководителей, привыкших стремиться во всем опережать коллег, переход к системе ценностей, в которой немаловажное место занимают медленные, эволюционные методы, часто сопряжен с внутренней борьбой. Разочарование в долгосрочных программах (таких как программа качества) еще до того, как они полностью завершатся и начнут давать измеримые результаты, является типичным признаком некомпетентности.

Многие президенты компаний испытывают трудности при адаптации своей системы ценностей к тому, что их работа оценивается всего по трем или четырем ключевым показателям. Руководители бизнес-направлений, даже директора групп часто имеют длинный список целей. Фактически радикальное изменение системы ценностей происходит в направлении от привычки к получению быстрого результата к постепенному долгосрочному развитию.

Самым очевидным признаком того, что президент компании испытывает трудности, является ухудшение финансового положения организации. Четыре модели поведения и отношений, которые свидетельствуют о неблагополучии на данном уровне лидерства:

1. Руководитель не знает, как возглавляемая им компания добивается поставленных целей.
2. Президент компании тратит большую часть своего рабочего времени на налаживание внешних связей. Это приятное занятие, и, увлекшись его выполнением, некоторые руководители организаций упускают из виду более серьезные свои обязанности. В частности, они перестают замечать, что персонал работает плохо. Президенты компаний должны так распорядиться своим временем, чтобы его хватало на решение и внешних, и внутренних проблем.
3. Лидер организации не посвящает достаточного времени мягким факторам бизнеса. Проблемы взаимоотношений с людьми кажутся многим лидерам слишком сложными. Некоторые президенты компаний самоустраиваются от их решения, предпочитая заниматься номенклатурой продукции.
4. Члены совета директоров задают президенту компании одни и те же вопросы.

Правило для будущих президентов компаний: не пропускать ни одного уровня. Людям, которые становятся руководителями организаций, пропустив некоторые этапы развития, часто катастрофически не хватает управленческого опыта. Идеальный путь развития будущих лидеров начинается с разнообразного функционального опыта, касающегося основных компетенций бизнеса. За свою карьеру они должны иметь в своем багаже по крайней мере одно назначение в другую страну, а также занимать ряд позиций в различных секторах бизнеса, характеризующихся постепенным возрастанием баланса прибылей и убытков.

Глава 8. Диагностика. Идентификация проблем и возможностей кадрового эскалатора

Кадровый эскалатор может использоваться для диагностики и выявления проблем, которые препятствуют организациям строить и поддерживать лидерство на шести уровнях. Есть и другие подходы, например, сбалансированная система показателей и модель компетенций. Радикальное изменение ценностей и тайм-менеджмент являются критически важными факторами. Модель кадрового эскалатора предлагает специфическую диагностику, которую не могут предложить другие подходы. Модель предоставляет возможность определить, на каком именно уровне возникли проблемы.

Не имея хорошего диагностического инструмента, мы часто принимаем результат работы за эффективность лидера. Никто не обращает внимания на финансовую сторону вопроса — себестоимость, а также на отказ от развития своих подчиненных. Если цели достигнуты, всем кажется, что данный лидер работает эффективно.

Глава 9. Повышение эффективности. Определение ролей и разработка показателей эффективности работы

Как только вы диагностировали, что какой-то конкретный человек или команда не соответствует занимаемому уровню лидерства, считайте, что у вас образовался некий объем работ по ремонту кадрового эскалатора. В первую очередь вы должны развить своих руководителей так, чтобы они владели соответствующими управленческими навыками, умели распределять свое рабочее время и обладали ценностями в соответствии с занимаемым уровнем лидерства.

Модель кадрового эскалатора предлагает быстрый и эффективный способ определения ролей. Вы можете четко очертить их границы, сравнивая, что лидер делает, с тем, что он должен делать на данном уровне лидерства. Следует избегать разрывов и пересечений. Разрывы: недостаток обратной связи относительно результатов работы от руководителя к подчиненному, что приводит к нерешению проблем; неспособность выполнить план из-за нехватки ресурсов. Пересечения: и директор функции, и руководитель подразделения отдадут распоряжения руководителю первого

уровня; и руководитель бизнес-направления, и директор по маркетингу воспринимают работу по разработке ассортиментного плана как свою первоочередную задачу.

Показатели эффективности должны быть направлены на достижение следующих целей:

- Показатели должны охватывать полный набор требований к качеству работы лидера. Целью всех лидеров должно быть обеспечение широкого диапазона результатов: в операционной деятельности, по клиентам, по лидерству, по управлению, социальной ответственности, персональной технической компетентности.
- Показатели должны охватывать долгосрочную и краткосрочную перспективы.
- Показатели должны различаться в зависимости от того или иного уровня лидерства.

Например:

- Руководитель группы: разрабатывает видение и трансформирует его в общую долгосрочную стратегию группы, анализирует возможности, распределяет ресурсы для обеспечения долгосрочного и краткосрочного успеха.
- Руководитель бизнес-направления: в рамках общей стратегии группы разрабатывает и согласовывает с вышестоящей инстанцией долгосрочную стратегию бизнес-направления, планирует ее реализацию.
- Руководитель функции: пытается уяснить и обеспечивает реализацию стратегии группы и бизнес-направления, пересматривает функциональные планы, если это необходимо для оптимальной реализации стратегии.

Эти показатели позволяют связать уровни лидерства, не создавая разрывов или пересечения, а также дублирования зон ответственности.

Разрывы в эффективности лидера всегда будут появляться тогда, когда руководитель назначается на новый уровень лидерства. Появление разрывов при вступлении на новый этап кадрового эскалатора неизбежно. Развитие должно продолжаться до тех пор, пока руководители не достигнут полной эффективности. Эффективные лидеры должны быть протестированы на предмет наличия у них незадействованных способностей, при этом, если такие способности обнаружатся, их нужно выдвигать на новый уровень лидерства.

Четыре стратегии развития лидерских способностей:

- Начните с босса, а не с подчиненных
- Проанализируйте систему ценностей. Проверяйте рабочий распорядок подотчетных вам руководителей. Ценности задают приоритеты и способы использования рабочего времени. Слушайте внимательно то, как подотчетные вам руководители оценивают своих подчиненных. Если кто-то слишком привержен одному общему показателю эффективности (на результатах операционной деятельности, например), сразу понятно, что является приоритетом для этого лидера в его системе ценностей. Посмотрите на планы, разработанные руководителями, с точки зрения системы ценностей. Планы часто наглядно демонстрируют то, что руководители ценят больше всего.
- Используйте технику обучения действием в качестве основного средства развития
- Сразу же приступайте к устранению низкой эффективности лидеров. Если сразу же не приступить к заделыванию разрывов (которые появляются, как только человека выдвигают на новую лидерскую позицию), люди будут думать, что организация не считает лидерские этапы важными.

Глава 10. Кадровый резерв

Модель кадрового эскалатора предоставляет организациям инструмент и для подбора, и для подготовки подходящих кандидатов на лидерские позиции всех уровней компании. Питер Друкер сказал, что сегодня люди, поступающие на работу в корпорации, должны понимать, что они, вполне возможно, переживут эти организации. В подобной окружающей среде планирование перестановок не имеет смысла (подробнее см. [Питер Ф. Друкер. Эффективный руководитель](#)).

Кадровый резерв укрепляет предприятие, заполняя кадровый эскалатор высокоэффективными людьми, для того чтобы на каждом уровне лидерства имелось изобилие таких исполнителей, из которых всегда можно выбрать кого-нибудь для выдвижения на следующий уровень лидерства и теперь, и в будущем.

Кадровый эскалатор не может существовать без непрерывного потока лидеров. В результате этого явления вы не сможете разработать план по кадровому резерву только для одного уровня лидерства. В него должны быть включены все уровни.

Потенциал для продвижения на новый уровень	Возможность выполнять работу следующего уровня лидерства через три — пять лет или раньше
Потенциал роста	Возможность выполнять более сложную работу на том же уровне лидерства в ближайшем будущем
Потенциал мастерства	Способность выполнить ту же работу в настоящее время, но более качественно

Рис. 4. Три категории потенциала руководителей

Кадровый эскалатор не прямая дорога, она разделена на шесть этапов. На каждом из них лидеры должны притормозить, чтобы поразмыслить, поучиться и развить себя. Некоторые испытывают трудности с любым типом потенциала. Они не способны сделать свою работу лучше даже на своем уровне. Такие сотрудники должны быть либо извлечены из кадрового резерва и помещены на более низкий уровень лидерства (где они являлись совершенными исполнителями), либо уволены.

Используйте критерии, представленные ниже в качестве справочного руководства при экспертной оценке потенциала своих людей, проводимой при создании кадрового резерва.

Критерии оценки потенциала

Потенциал продвижения (руководитель может быть выдвинут на следующий уровень лидерства через три–пять лет):

- Менеджер демонстрирует чрезвычайно обширные и глубокие операционные, технические и профессиональные навыки.
- Проявляет такие управленческие навыки, которые соответствуют следующему, более высокому организационному уровню.
- Демонстрирует такие лидерские навыки, которые соответствуют следующему, более высокому организационному уровню.
- Регулярно работает над усвоением новых навыков и развитием новых способностей.
- Стремится к новым вызовам и возможностям на более высоком уровне лидерства.
- Проявляет амбициозность.
- Обладает перспективным бизнес-мышлением, выходит за рамки занимаемого им организационного уровня.
- Ориентируется на общекорпоративные достижения, а не на собственные успехи в своей сфере деятельности.

Потенцией роста (руководитель может быть выдвинут на более серьезную должность в пределах того же самого уровня лидерства в течение ближайших трех лет):

- Человек демонстрирует операционные, технические и профессиональные навыки, которые являются высокими для занимаемого им организационного уровня.
- Проявляет такие управленческие навыки, которые являются высокими для занимаемого им организационного уровня.
- Часто демонстрирует такие лидерские навыки, которые являются высокими для занимаемого им организационного уровня.
- Осваивает новые навыки, когда работа требует этого.
- Стремится к новым вызовам и возможностям, но в первую очередь на своем лидерском уровне.
- Мотивирован на то, чтобы сделать больше, чем от него ждут.
- Обладает перспективным бизнес-мышлением, выходящим за рамки занимаемой им должностной позиции, но в пределах текущего организационного уровня.
- Сосредоточен на успехе только своей собственной зоны ответственности и зоны ответственности его команды.

Потенциал мастерства (человек может лучше работать в пределах своей нынешней роли, не прилагая дополнительных усилий):

- В конечном счете он демонстрирует операционные, технические, профессиональные, управленческие и лидерские навыки, требуемые на текущем лидерском уровне.
- Прилагает недостаточно усилий к усвоению новых навыков, но поддерживает имеющиеся навыки на должном уровне.
- Стремится остаться в компании, не интересуясь более серьезными вызовами и не стараясь принять в работе более серьезное личное участие.
- Мотивирован на выполнение текущей работы.
- Понимает то, что делает.
- Сосредоточен прежде всего на узкопрофессиональном успехе.

Мы обнаружили, что пятишаговый цикл, представленный ниже, значительно облегчит вам создание кадрового резерва с учетом целей кадрового эскалатора.

1. Разработайте модель кадрового эскалатора в соответствии с потребностями в кадровом резерве.
2. Переведите стандарты эффективности и критерии оценки потенциала в термины, принятые в вашей организации.
3. Зафиксируйте эти стандарты и распространите их по всей своей организации.
4. Проведите экспертную оценку кандидатов в резерв с помощью комбинированной матрицы оценки эффективности и потенциала (рис. 5).
5. Постоянно и внимательно анализируйте свои комплексные планы по кадровому резерву, а также контролируйте ход их выполнения.

	Высокое качество исполнения	Среднее качество исполнения	Низкое качество исполнения
Высокий потенциал	1	3	6
Средний потенциал	2	5	8
Минимальный потенциал	4	7	9

Рис. 5. Матрица потенциала эффективности

Кластер 1. Помните, что эти люди являются несомненными талантами и любая другая компания всегда готова предложить им больше денег и более высокий статус, чем они имеют. Если вы не будете продвигать их быстро и непрерывно или хотя бы обсуждать варианты новых назначений в рамках вашей компании, то потеряете их.

Кластер 2. Хотя этот руководитель может пока оставаться на том же самом уровне лидерства, он должен развиваться таким образом, чтобы подготовиться к следующему уровню. Для этого ему надо давать дополнительные долгосрочные поручения, которые помогают приобретать новые управленческие навыки и навыки управления временем, а также приобретать новые ценности.

Кластер 3. Эта категория лидеров состоит из руководителей, которые будут так же ценны для компании в будущем, как и в настоящий момент. Внимание должно быть сфокусировано на их поддержке, направленной на повышение их эффективности. Им нельзя предлагать приступить к освоению нового этапа кадрового эскалатора до тех пор, пока они существенно не повысили эффективность на текущем уровне.

Кластер 4. Эти опытные профессионалы могут оставаться на занимаемых ими уровнях, но их вклад должен всеми признаваться. Хотя говорить о развитии в этом случае неуместно, они должны быть вовлечены в обучение подчиненных.

Кластер б. Этот рейтинг часто получают люди, недавно выдвинутые на новую позицию. Обычно нужно потратить и время, и свой опыт наставничества, чтобы улучшились все их показатели. Иногда они становятся хорошими кандидатами на следующий уровень лидерства. Однако если некоторое

падение показателей по данной позиции не является результатом недостатка у них опыта работы, то в будущем могут возникнуть серьезные проблемы.

Кластер 9. Эти люди часто не соответствуют занимаемой должности и должны быть направлены на более низкий уровень лидерства или уволены по собственному желанию. Кадровый эскалатор не будет действовать при наличии таких людей. Они блокируют успех своих подчиненных, которые добиваются более высокого, чем у них, качества исполнения своей работы и обладают более высоким потенциалом.

Глава 11. Выявление потенциальных неполадок кадрового эскалатора

Типичные причины личных неудач:

- подбор человека, не соответствующего занимаемой позиции;
- затягивание решения об увольнении слабых исполнителей;
- нежелание получать обратную связь;
- расплывчатое толкование должностных обязанностей.

Подбор человека, не соответствующего занимаемой позиции. Общие требования для двух смежных уровней лидерства могут быть похожими, но они всегда различаются специфическими управленческими навыками, навыками распределения рабочего времени и деловыми ценностями. Эффективность на одном уровне лидерства не должна являться главным фактором принятия решения по вакансии более высокого уровня. При принятии кадровых решений сосредоточьтесь на том, соответствует ли данный кандидат вашим представлениям о руководителе, способном добиться нужного результата в новых условиях. Определите, сможет ли он, по вашему мнению, легко совершить переход к новому набору ценностей. Приобрел ли он целевые навыки и легко ли ему будет изменить свою модель распределения рабочего времени? Некоторые кандидаты полагаются на тот же самый набор навыков и те ценности, которые их не подводили прежде. Если вам известно, что человек, которого вы тестируете, поступает именно так, то знайте: вы обречете его на неудачу, если выдвинете на более высокий уровень лидерства.

Глава 13. Коучинг

Одним из самых серьезных вызовов в коучинге является необходимость донести до людей информацию в таком виде, чтобы она мотивировала их к изменениям. Мы обнаружили, что одним из лучших способов использования модели кадрового эскалатора во время сеанса коучинга является структура, состоящая из трех ключевых вопросов и трех целей, с которыми их задают (цель — получение информации, необходимой для локализации позиции человека на кадровом эскалаторе и выработки последующих действий; рис. 6).

Вопрос

Цель

1. Расскажите мне о вашей карьере (какие должности вы занимали, какую работу выполняли), своих достижениях, ключевых вызовах и о том, чему вы учились.

2. Расскажите о вашей нынешней работе: в чем заключаются ваши проблемы, вызовы и достижения?

Как выглядит ваш план-график, на какие навыки вы больше всего полагаетесь для достижения должностных целей и какими убеждениями руководствуетесь в своей работе?

3. Каковы ваши карьерные устремления?

1. Определить местонахождение позиции человека на кадровом эскалаторе.

(Пропустил ли этот человек какой-нибудь уровень? На каждом ли уровне он овладел всеми соответствующими управленческими навыками, тайм-менеджментом и ценностями?)

2. Определить, понимает ли человек, какими навыками, моделью распределения времени, ценностями он должен овладеть, занимая соответствующий уровень лидерства, освоил ли он все это или только приступил к этому процессу. Оценить, наблюдаются ли очевидные потребности в развитии (по информации, полученной из ответов, опираясь на мнение непосредственного начальника, «оценку 360 градусов» и т.д.).

3. Определить задачи для будущего развития, исходя из текущего состояния и уровня лидерства, к которому стремится человек. Предложить тот тип опыта, который ему пригодится, чтобы выйти на этот уровень. Основываясь на первом и втором вопросах, сформулируйте, что нужно сделать, чтобы подняться на следующий этап лидерства.

Рис. 6. Вопросы и их цели при коучинге