

1

Развивайте
меня,
или я стану
историей!



Еженедельно я провожу на работе от 40 до 80 часов. Хотелось бы иметь какую-то цель. Мне надо чувствовать, что я развиваюсь. Если здесь это не получится, поищу другое место.

Сотрудник (возможно, ваш)

В деловом мире наших дней принять решение занять руководящую должность, пожалуй, труднее всего. Ведь тогда день за днем вам придется выполнять довольно много обязанностей.

Делать больше, прилагая меньше усилий. Может, это прозвучит шаблонно, но это правило применимо ко всему спектру профессиональной деятельности. Вы должны научиться находить пути снижения затрат (денег, времени и других ресурсов) до уровня, о котором раньше и помыслить не могли.

Оправдывать постоянно растущие ожидания. Каждый квартал от вас требуют сделать немного (или намного) больше: больше продаж, больше взаимодействия, больше услуг, больше проектов, более высоких результатов.

Постоянно повышать качество. Работа никогда не бывает выполнена идеально. Учитывая конкуренцию на современном мировом рынке, необходимо стремиться к совершенству — пока оно не достигнуто или пока не окажется, что нужно работать еще лучше.

Внедрять значительные новшества. В большинстве компаний считают: если не двигаться вперед, то их отбросит назад. Инновации выводят предприятие на обложки деловых журналов и обещают большой успех.

Как бы долго, упорно или разумно вы ни работали, в одиночку вам всего не сделать. Успех зависит от способности добиваться максимума от каждого сотрудника и обеспечения самого высокого уровня мотивации.

Карьерный
рост
сотрудников —
об этом **стимуле**
достижения
результатов
в бизнесе
чаще всего
забывают. Хотя именно
менеджеры
могут влиять на него.

В каждом исследовании подтверждается: лучшие менеджеры постоянно развивают свои команды, превращая их в талантливые, гибкие и мотивированные коллективы, способные давать исключительные результаты, и отличаются они одной особенностью: для них приоритетом служит карьерный рост сотрудников.

УРОК «ИСТОРИИ»

Даже в непростую экономическую эпоху у лучших и талантливейших сотрудников есть выбор. Если вы не можете им развиваться, они попытаются применить свои таланты в другом месте. И станут для вашей компании «историей». Однако в той же мере, что и утечка талантов, ей вредят оставшиеся, но потерявшие мотивацию служащие. Физически они присутствуют на работе, но интерес к ней утратили. И подобное наблюдается сегодня во многих компаниях. Но если для повышения производительности, снижения затрат, улучшения качества, внедрения инноваций и достижения отличных результатов так важен карьерный рост сотрудников, почему о нем беспокоятся не все?

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ

Возможно, об этом часто забывают потому, что даже сам термин «карьерный рост сотрудников» вселяет ужас в сердца менеджеров.

А ЧТО У ВАС?

Подумайте, что для вас означает карьерный рост подчиненных. Что с этим связано? Какова ваша роль?

Как бы вы ни ответили, уверены, что мы дадим намного более простой ответ. Многие менеджеры просто боятся, поэтому избегают мыслей о развитии карьеры служащих компании, потому что имеют ошибочное, запутанное или излишне широкое представление о нем.

Вот наше определение:

Обеспечивать карьерный рост сотрудников — это не более, чем ПОМОГАТЬ ИМ в **РАЗВИТИИ**. Но и **НЕ МЕНЕЕ**.

И помощь нужно оказывать самую разную. Например, вы помогаете людям научиться справляться с новым или более широким кругом обязанностей — это простой и понятный способ. Но гораздо чаще необходимо подталкивать подчиненных легко и незаметно, вызывая у них больший интерес к работе, дающий больше удовлетворения.

Однако слишком часто при упоминании карьерного роста перед глазами встают разнообразные анкеты, контрольные карты и крайние сроки. И, будем честны, без них не обойтись — на стадии организации. При этом административные меры не имеют ничего общего с карьерным ростом. Напротив, настоящее, осознанное развитие сотрудников происходит в ходе обычного общения.

Независимо от того, идет речь об обычном собрании, на котором обсуждаются индивидуальные планы профессионального развития (ИППР), или о спонтанном общении,

именно разговор имеет наибольшее значение. По нему люди судят о вашей заинтересованности и о собственном развитии, что, соответственно, служит для них причиной уйти или остаться — или остаться разочарованным в работе.

Вот только если все сводится просто к общению с людьми, почему карьерный рост сотрудников так и не стал пока естественной частью жизни организации?

ПАРАЛИЗУЮЩИЕ МИФЫ

Уже много лет менеджеры, изустно передающие свой опыт и корпоративный фольклор, создают и продолжают поддерживать жизнь нескольких мифов. И эти мифы (читай: поводы, оправдания) не дают им возможности проводить беседы, которые так нужны их подчиненным. Какие из них вам знакомы?

Миф 1. Просто не хватает времени

Никто не спорит: менеджерам действительно часто не хватает времени. Но будем реалистами: вы же постоянно о чем-то разговариваете, может быть, даже весь день. Так почему бы не выделить часть этого времени на общение по вопросам карьерного роста?

Миф 2. Если я сам об этом не заговорю, им это и в голову не придет, так что ничего не изменится

Зачем искать проблемы на свою голову? Если заниматься развитием персонала, то рано или поздно люди уйдут, и ваш хорошо смазанный и сбалансированный механизм разрушится, верно? А вот и нет. Все ваши сотрудники думают о развитии, упоминаете вы об этом или нет. Гораздо опаснее не обращать на них внимания, чем самому говорить о развитии карьеры.

Миф 3. Карьера подчиненных — не моя проблема

Никто не спорит, что развитие персонала не лежит исключительно в ведении менеджера, своей карьерой сотрудники должны заниматься сами. Но это не означает, что вам нет до них никакого дела. Ваша роль — ключевая, именно вы должны помогать им и поддерживать в стремлении взять ответственность на себя. И в значительной степени выполняется эта задача именно в общении.

Миф 4. Все хотят большего и лучшего: повышения зарплаты, нового назначения, престижа, власти

Если вы так считаете, значит, подчиненные кажутся вам птенцами с широко разинутыми ртами, которые вечно просят корма. Наверное, такая картина быстро перестанет радовать даже любящих родителей, что уж говорить о занятых менеджерах! Однако, согласно нашим исследованиям, подобное представление заведомо неверно. Чаще всего на вопрос, что они хотят вынести из карьерной беседы с менеджером, сотрудники отвечают: «Как с толком использовать мои способности».

Миф 5. Усилия по развитию персонала нужно сосредоточить на лучших сотрудниках, у которых уже имеются профессиональные планы

Это просто отговорка. И правда, значительную отдачу можно увидеть, работая с самыми талантливыми. Но обычно они составляют около 10 процентов всего отдела. Вероятно, еще у 10 процентов сотрудников имеются собственные цели. А как же быть с 80 процентами середнячков, которые выполняют большую часть работы? Только подумайте, какие плоды принесут даже незначительные усилия по развитию этой части персонала!

Потребуется
всего
ОДИН
разговор
о карьерном
росте —
растянутый
во времени.



Если вы похожи на большинство менеджеров, то, наверное, разделяете некоторые из этих убеждений. Заложите эти страницы закладкой или загнийте уголок, чтобы вернуться к ним после прочтения книги. Мы предсказываем вам: после того как мы предложим иное понимание вашей роли, вы по-другому посмотрите и на карьерный рост, и эти мифы. Но пока помните: развитие бизнеса — это развитие сотрудников. Если об этом забыть, ваш бизнес станет историей.

А что, ЕСЛИ...

- ▶ пересмотреть свое понимание развития карьеры служащих?
- ▶ предположить, что для стимулирования карьерного роста сотрудников необходимо лишь беседовать с ними?
- ▶ подумать, что можно отбросить мифы, вредящие успеху и развитию персонала?

.....

