

Библия по развитию сотрудников для занятых менеджеров

Бeverли Кей, Джулия Джулиони

ПОМОГИТЕ ИМ ВЫРАСТИ ИЛИ

СМОТРИТЕ,
КАК
ОНИ
УХОДЯТ

РАЗВИТИЕ
СОТРУДНИКОВ
НА ПРАКТИКЕ

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Эту книгу хорошо дополняют:

Война за таланты

*Эд Майклз, Хелен Хэндфилд-Джонс
и Бет Экселрод*

**Никогда не ешьте в одиночку
и другие правила нетворкинга**

Кейт Феррацци и Тал Рэз

Выбор сильнейших

Клаудио Фернандес Араос

На пике возможностей

Роберт Поузен

Отношение определяет результат

Дов Сайдман

Beverly Kaye and Julie Winkle Giulioni

Help Them Grow or Watch Them Go: Career Conversations Employees Want

Berret-Koehler Publishers

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Беверли Кей и Джулия Джулиони

Помогите им вырасти или смотрите, как они уходят

Развитие сотрудников на практике

Перевод с английского Александра Коробейникова

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 331.1
ББК (У)65.240
К33

Кей, Б., Джулиони, Дж.

К33 Помогите им вырасти или смотрите, как они уходят. Развитие сотрудников на практике / Беверли Кей, Джулия Джулиони ; пер. с англ. А. Коробейников. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 176 с.

ISBN 978-5-91657-735-8

Эта книга написана для всех, у кого есть подчиненные и кому небезразлична их судьба. Она наполнена практическими советами, примерами и шаблонами, а также почти сотней полезных вопросов, которые вам стоит задать своим сотрудникам. С помощью простых, но действенных приемов вы снизите текучесть персонала, повысите вовлеченность и эффективность работы всей команды.

УДК 331.1
ББК (У)65.240

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Beverly Kaye and Julie Winkle Giulioni, 2012
© Перевод, издание на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-735-8

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение. Что должен делать менеджер?	10
1. Развивайте меня, или я стану историей!	18
2. Мы можем поговорить?	28
3. Ретроспекция освещает путь	44
4. Поддержи меня.	58
5. Что происходит?	70
6. Если не вверх, то куда?	82
7. На том же месте, но иначе	94
8. Подготовка к действию	110
9. Расте в общем потоке.	128
Заключение. Не забывайте расти сами!	142
От авторов	149
Об авторах	153

От Джулии

- Питеру — за то, что верил в меня и поддерживал.
- Нику и Дженне — за уроки жизни и постоянную радость, которую я ощущаю, глядя на то, как вы растете.

От Беверли

- Барри — за то, что ты стал ветром в моих крыльях.
- Линдси — за то, что ты показала, что мне еще есть чему учиться.

ВВЕДЕНИЕ

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

ЧТО ДОЛЖЕН ДЕЛАТЬ МЕНЕДЖЕР?

Развивать сотрудников компании. Помогать им расти. Это как правильно питаться или делать зарядку.

Вы знаете, что это правильно. Что вы должны это делать. Но если вы похожи на большинство современных менеджеров, то не делаете этого или же делаете не так часто, как хотелось бы.

Год за годом герои каждого исследования — сотрудники компаний — выражают неудовлетворенность тем, как поддерживаются их карьерные устремления. В то же время менеджеры всех уровней из всех регионов и отраслей в унисон твердят о легком или значительном снижении уровня компетенции работников, их стремления к совместной деятельности и уверенности в себе, когда дело доходит до ответственной работы.

А что, ЕСЛИ...

- ▶ вам было бы проще заниматься развитием карьеры своих сотрудников, которого они так жаждут, и при этом не отбрасывать в сторону все остальное?
- ▶ сотрудники приучились бы брать на себя большую ответственность за свою карьеру?
- ▶ развитие карьеры можно было бы связать с профессиональной деятельностью так, чтобы она воспринималась как само собой разумеющееся, а не как необходимость решить ради галочки ряд непосильных задач?

.....

Вы сможете. Они смогут. Так может быть. Вот для чего написана эта книга.

ПОМОГАТЬ РАСТИ

Карьерный рост в наши дни так же важен, как и прежде, а может, и больше. В современной деловой среде основной отличительный фактор — это талант. И развитие таланта — один из важнейших усилителей вовлеченности персонала, а это, в свою очередь, ключ к необходимой эффективности бизнеса: повышению объема продаж, доходности, инновациям, производительности, лояльности, качеству, сокращению длительности цикла.

Реальность карьерного роста изменяется в ответ на преобразования деловой среды. Это уже не широкое поле деятельности, как когда-то. Нынешнее поколение беби-бумеров* дольше, чем предыдущие, не уходит на пенсию. Постоянное затягивание поясов привело к замедлению темпов роста бизнеса и разукрупнению. Все больше производств выносятся на аутсорсинг. Возникает ощущение недостаточности; создается впечатление, будто сейчас меньше возможностей, чем раньше. Поэтому и карьерный рост сегодня более — а не менее — важен, чем раньше.

ИЛИ ДАТЬ УЙТИ

Не педалируя необходимость карьерного роста, вы действуете на свой страх и риск. Каждый день сотрудники компании, считающие, что их карьера не привлекает должного внимания руководства, принимают решение уволиться.

* Беби-бумер (англ. baby boomer) — человек, родившийся в период беби-бума (1946–1964), когда после Второй мировой войны в США наблюдался резкий подъем рождаемости. *Прим. ред.*

Некоторые уходят, чтобы получить работу там, где предоставляют больше возможностей. Другие решают, что им больше подойдет фриланс, и на скорую руку запускают новые проекты с целью продвижения карьеры.

Столь же опасная ситуация возникает, когда сотрудники остаются, но теряют увлеченность работой, мотивацию и энтузиазм.

КАК ГОВОРИТЬ О КАРЬЕРЕ

Итак, что же делать менеджеру? Возможностей — предостаточно; и дело может оказаться проще, чем вы думали. Качественное развитие карьеры определяется качеством бесед о ней.

На протяжении всей книги мы будем призывать вас переосмыслить проблемы карьерного роста таким образом, чтобы ответственность за него ложилась непосредственно на сотрудника, а ваша роль ограничивалась тем, чтобы подсказывать, направлять, размышлять, изучать идеи, вызывать энтузиазм и побуждать к действиям. И эта роль в основном должна быть связана с разговорами о развитии, а не с действиями, направленными на его достижение.

Мы предлагаем методику размышлений в ходе бесед, помогающих сотрудникам расти. Беседы бывают трех типов: ретроспективная, проспективная и интроспективная.

- ▶ Ретроспективные беседы призваны помочь людям оглянуться назад и заглянуть внутрь себя, чтобы понять, кто они, где находятся, что любят и в чем могут преуспеть. В главах 3 и 4 приводятся вопросы и идеи, которые помогут сотрудникам оглянуться, осмотреться и двинуться вперед.

- ▶ Проспективные беседы направлены на то, чтобы сотрудники компании продолжали смотреть в будущее и вовне, видели изменения, тенденции и постоянно меняющуюся общую картину. В главе 5 предлагаются простые и доступные приемы, дающие хорошие результаты и при этом отнимающие мало времени.
- ▶ Главы 6, 7 и 8 посвящены интроспекции, которая возникает на стыке ретроспективного и проспективного взглядов. Как соотносятся сильные стороны сотрудников с направлением развития организации или всей отрасли? Есть ли возможности для роста и творчества? Что, помимо выполняемой работы, обеспечивает уникальный опыт и ресурс для развития?
- ▶ Из главы 9 вы узнаете, как держаться в потоке самому и двигаться вперед каждый день при помощи постоянного повышения информированности и гибких коммуникативных стратегий.

КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

Возможно, вы уже гордитесь своими достижениями. Но мы хотим предложить вам еще несколько идей, которые помогут выжать максимум из вашего опыта.

Эта книга написана для всех, в чьи служебные обязанности входит развитие сотрудников. В разных организациях эта роль может называться по-разному: супервайзер, менеджер, директор, руководитель группы, вице-президент, генеральный директор. Мы используем здесь обобщенный термин *менеджер*. Так что каждый раз, когда прочитаете это слово, имейте в виду: оно обозначает *вас*. Книга посвящена беседам о карьере, которые хотели бы вести ваши сотрудники. Поэтому во многом мы опираемся и на их мнение. Это

вполне реальные люди на рабочих местах, и их собственные слова гораздо выразительнее, чем мы могли бы придумать, передают их мнение. Это вовсе не корыстолюбивые нытики с завышенными ожиданиями, а ваши верные служащие, на которых вполне можно полагаться. И которые, как вы, должны быть, надеетесь, останутся с вами.

► ПОПРОБУЙТЕ

Здесь вы найдете множество вопросов и упражнений — попробуйте использовать их в общении с сотрудниками. Они будут оформляться таким же образом. Вам предстоит беседа о карьере? Полистайте страницы, найдите упражнение, держите книгу под рукой — и можете начинать.

● А ЧТО У ВАС?

Вы ведь тоже с кем-то работаете, так ведь? Может оказаться, что вы, как и многие другие менеджеры, заняли полупозицию, то есть делаете все правильно для подчиненных, но забываете при этом о себе. Читая эту книгу, вы можете подумать: звучит классно, но как же я? Ответ один: сделай сам! Упражнения и вопросы в этой книге составлены очень гибко: измените «ты» на «я» — и вы готовы к самопознанию. Возможно, стоит обсудить ответы с домашними или с коллегой. Свежий глаз заметит другие решения, иную перспективу и новые идеи.

Каждая глава заканчивается несколькими «А что, если...». Наверняка как менеджер, ответственный за результаты бизнеса, вы чувствуете себя твердо стоящим на земле. Но даже в этом случае найдите минутку, чтобы оценить другие возможности.

А что, ЕСЛИ...

- ▶ после чтения вы испытаете одну-две идеи из книги на ваших сотрудниках?
-

Они смогут **расти**.

1

Развивайте
меня,
или я стану
историей!



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

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 загните 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?
-



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

