

# ВВЕДЕНИЕ

# 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**.

