ВИТАЛИЙ В. НОВИКОВ

КОНТЕКСТ РАБОЧЕГО МЕСТА

КАК СОЗДАТЬ НА РАБОТЕ ТАКУЮ СРЕДУ, КУДА ЛЮДИ ХОТЯТ ПРИХОДИТЬ И ГДЕ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАЮТ

Виталий В. Новиков

Контекст рабочего места. Как создать на работе такую среду, куда люди хотят приходить и где эффективно работают

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67095564
ISBN 9785005596031

Аннотация

Эта книга впервые дает комплексный обзор инструментов привлечения, удержания и вдохновления людей на труд.Это практичная книга, руководство по формированию эффективного контекста на рабочем месте.Если вы хотите легче привлекать сотрудников, хотите, чтобы они дорожили этой работой и трудились с высокой отдачей и личным отношением – купите эту книгу и примените все предложенные здесь инструменты.Книга ценна доп. материалами: ссылками на видео, шаблонами документов, примерами инструментов.

Содержание

Введение	6
Рынок труда. Тектонические изменения	11
Текучка	24
Три главных задачи	29
Найм как охота	32
Конец ознакомительного фрагмента.	33

Контекст рабочего места Как создать на работе такую среду, куда люди хотят приходить и где эффективно работают

Виталий В. Новиков

© Виталий В. Новиков, 2022

ISBN 978-5-0055-9603-1
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Виталий Новиков

Контекст
на рабочем месте

Как создать на работе такую среду, куда люди хотят приходить и где эффективно работают

Санкт-Петербург

2022 г.

Введение

Никто не читает введение. А зря. В ином введении пользы больше, чем во всей книге.

Должен сразу признаться, я не менеджер по персоналу, не HR- специалист. Но я вижу ту боль, которую у руководителей и собственников бизнеса вызывает работа с персоналом. И я подхожу к решению этой задачи как маркетолог. У меня маркетинговое образование, маркетинговый склад ума, и я опираюсь на эту базу. Но не только. Я имею возможность встречаться с большим количеством умных, гениальных, успешных предпринимателей и руководителей благодаря моей работе в Клубе идей, членству в Клубе лидеров, преподаванию в бизнес-школе ИМИСП, моей тренерской и консалтинговой практике.

Впервые слово «контекст» я услышал от Владимира Шонурова. Владимир был специалистом по развитию бизнеса, шёл 2009 г. Через год он станет директором по персоналу «Юлмарта» и добьётся фантастических успехов. В следующий раз слово контекст я услышал от Сергея Федоринова, экс-генерального директора «Юлмарта». И это не случайно, эти два человека как будто оказались заражены одним и тем же вирусом, или, скорее, обладают секретным соусом

в работе с людьми.

Я стал разбираться в том, что формирует контекст на рабочем месте и чем больше я в это погружался, тем больше замечал: те, кто формирует правильный контекст на рабочем месте, кто не пускает это на самотёк, добиваются больших результатов, больше вовлеченности сотрудников, при меньших затратах на оплату их труда.

Один из секретов, которые я открыл, заключается в том, что большинство людей работают не за деньги или нет только за деньги. Многие не стремятся заработать больше, им главное обеспечить свой безопасный минимум. На их вовлеченность в работу, эффективность, влияют совсем другие факторы.

Задача этой книги показать такие факторы, научиться создавать такой контекст на предприятиях, в компаниях, в командах и проектных офисах, чтобы то, что зависит от людей, была выполнено блестяще. Чтобы люди были не проблемой, а самым главным активом компаний.

Больше обо мне:







Сергей Федоринов и Виталий Новиков

Рынок труда. Тектонические изменения

Рынок труда менялся давно, но то, что произошло с ним за последний год удивило и повергла в шок очень многих работодателей.

В начале 2021 года все рекрутеры разом начали говорить «куда делись все кандидаты», «срочно ищу результативную аутсорсинговую компанию», «ищем фрилансеров-рекрутеров». Что же произошло? Опираюсь на свои умозаключения и на мнение HR-эксперта Айгюн Курбановой.

Если смотреть статистику stats.hh.ru, то

по Москве за год прирост вакансий +134%, прирост резюме минус 1%

Январь-июнь 2021 г к январю-июню 2020 – плюс 71% вакансий в то время как прирост резюме за тот же период всего 2%.

HH индекс – 5 (про него расскажу ниже)

В СПб ситуация очень похожая:

за год прирост вакансий +150%, прирост резюме минус 7%.

Январь-июнь 2021 г. к январю-июню 2020 – +86% вакансий, в то время, как прироста резюме нет – минус 1%.

HH индекс – тоже 5.

Дальше ещё одно открытие – средняя предлагаемая на рынке зарплата выше средней ожидаемой. (Персональщики со стажем такого не помнят вообще)

Ситуация по России в целом такова:

за год прирост вакансий +77%, прирост резюме 1%.

Январь-июнь 2021 к январю-июню 2020 – плюс 72% вакансий, а прирост резюме 5%.

HH индекс – 4.

Предлагаемая и ожидаемая зарплаты почти сравнялись.

HH-индекс – это важный маркер рынка – соотношение количества соискателей к количеству открытых вакансий. Если он ниже 5, то это рынок соискателя. А, значит, предложений о работе на рынке больше, чем соискателей.

Это соискатель решает, куда идти на работу, он выбирает самое интересное предложение. Это приводит к тому, что работодатели включаются в гонку по зп, офисному комфорту, работе с hr-брендом, предложением удаленки (есть мнение, что этого хотят уже не менее 50% офисных соискателей на рынке) и гибкого графика.

Если HH-индекс 5—9 – нормальная конкуренция на рын-

ке труда. Если выше 10 – это четко рынок работодателя, это когда много народу ищет работу, и работодатель выбирает из всех предложений наиболее подходящее, в т.ч. по зарплате.

Обратите внимание на динамику HH-индекса. В 2020 году – 9, 8, 10, потом резко 12 и 17 в апреле и мае, а начиная с июля HH-индекс начинает уменьшаться и доходит к допандемийным 8,9 и 8,6 в ноябре и декабре.

А теперь 2021 год – идет ежемесячное снижение HH-индекса и май-июнь – цифра 5.

Можно сказать, что для многих позиций лучшего времени для поиска работы просто сложно найти. Ищите и точно найдете.

А почему же все так случилось?

1. Компании большую часть 2020 года откладывали регулярный рекрутинг. До многих дошло к концу 2020 года (и ноябрь-декабрь были очень успешными для многих рекрутинговых компаний), до оставшихся в начале 2021 года, что смысла нет откладывать развитие компании до момента, когда мир победит пандемию. Действуем по ситуации, если развиваемся – значит, набираем персонал.

Это привело к тому, что стали открывать позиции, кото-

рые весь 2020 год замещали действующие сотрудники, когда набор был закрыт, а задачи распределялись между теми, кто остался.

2. Многие отрасли, которые сначала сильно пострадали в период карантина (туризм, Horeca), затем получили профит в связи с закрытием границ – люди по большей части перестали ездить и тратить деньги за границей, а стали отдыхать и тратить деньги в РФ. Эти сферы тут же начали набирать людей, которых посокращали в 2020 году.

Если люди тратят деньги в РФ – то эти деньги дальше идут на развитие экономики. Условно, туристы потратили на туризм, а организаторы тура тратят деньги на съем гостиниц, закупку еды, потратят на зп сотрудников, которые так же эти деньги несут на рынок – тратят деньги и двигают сферу услуг, например. Поэтому многие отрасли с начала года испытывают подъем – увеличиваются продажи, появляются заказы, а часто людей, чтобы реализовать это все – не хватает.

4. Так как стало сложнее набирать людей – какое решение просится? Правильно, увеличивать рекрутинговые бюджеты, искать новые каналы поиска или увеличивать отделы подбора. И рекрутеры не только в ИТ-отрасли стали на вес золота. Естественно и зарплаты их пошли вверх.

Анализируя ФОТ, можно сказать, что по большинству на-

правлений компании попали в бюджет 2020 года, а вот ИТ и HR – это 2 сферы, в которых ФОТ заметно растет.

5. Надо понимать, что прирост вакансий +130% или +150% – это по сравнению с провалами найма в марте-апреле-мае 2020 года, рост есть, но по сравнению с допандемийными временами не заоблачно высокий. Надо все-таки отдавать себе отчет, что на нашу экономику влияет много факторов (политика, санкции и прочие) и экономика уже много лет в сильной рецессии. Вот если бы экономика была по-настоящему на подъеме – то у нас уже давно случился бы коллапс с персоналом. Поэтому самые большие коллапсы, уверен, у нас впереди.

С рынком разобрались, а что происходит с людьми?

Людей реально стало меньше. На рынке есть в достатке только наука и студенты. Даже кандидатов на высший менеджмент стало на 3% меньше. В HR —меньше на 5%.

Что влияет на такое поведение соискателей?

Есть несколько гипотез.

Первое, конечно же, пандемия. Что сделала пандемия:
А) заставила людей пересмотреть свои приоритеты в жиз-

ни (семья, здоровье стали важнее, чем успех, деньги, карьера), а значит решения принимаются по-другому. Выгорание. Те, кто пережил 2020 год, много перерабатывал или принимал много решений в условиях неопределенности – уходят в никуда. У них желание просто выдохнуть. «Я не хочу уже пахать ни за какие деньги» – говорят они.

Б) подтолкнула пересмотреть свои финансовые ожидания – «если я буду работать на удаленке, мне не надо тратиться на маникюр, дорогу, одежду, бизнес-ланчи, а значит – мне не надо столько пахать, чтобы заработать Х денег». Если я работаю на удаленке в своем городе – я тогда еще не трачусь на аренду жилья. Я увидел, что многие автомеханики уехали в свои города и городки и там зарабатывают схожие деньги не как автомеханики, а как курьеры. Деньги почти те же, а ответственности никакой.

В) Многие люди боятся заразиться и, поэтому, надеются все-таки переждать этот период, не выходя на работу, не ездят в метро и прочее. Сдача в аренду квартиру и переезд на дачу, небольшие подработки и снижение расходов – отличный вариант по их мнению.

Что еще влияет:

1) Демографическая яма – лет через 5 ненадолго будет

чуть-чуть полегче (опять же – если экономика не рванет), когда на рынок выйдут дети, родившиеся в начале нулевых. А сейчас как раз выходят дети до 1999 года рождения – т.е нас накрывает самая демографическая яма.

2) Отсутствие иностранной рабочей силы – массово и спокойно они не могут приехать (где-то стало дороже, где-то границы еще закрыты, где-то людям страшно болеть и умирать в чужой стране). Поэтому те компании, которые работали только на иностранной рабочей силе стали конкурировать на рынке за одно и тоже небольшое количество российских граждан. То есть конкуренция на рынке за рядовые позиции выросла в разы. Влияет и рынок доставки (курьеры). Их много надо, работа простая и платят за неё хорошо. Опять тот же пример: люди перестают работать автомехаником и зарабатывают больше курьером. Это драма рынка.

3) Высокая смертность. Уже много лет умирает людей больше, чем рождается. Последние годы это компенсировалось иммигрантами. Смертность от коронавируса или сопутствующих болезней высока и ее быстро не компенсировать, даже если вдруг люди начнут (а с чего бы?) рожать много детей. Дети перестали быть объектом «кто подаст воды в старости», перейдя в категорию «наша самая дорогая инвестиция». Рождение детей – это осознанный шаг для многих семей. А осознанных у нас немного.

4) Онлайн рынок труда. Пока олдскул-бизнес с арендованными офисами, сотрудниками в найме и прочими атрибутами вчерашнего дня пытались разобраться что делать, вырос большой рынок труда, который пока, скорее, находится в серой зоне, и его не сильно видно.

Например, блогеры, каждый из которых содержит минимум 3—5 человек – таргетолог, сторисмейкер, копирайтер, фотограф-видеограф. А если они начнут пилить свой онлайн-продукт, то там нужны будут маркетологи, продажники, кураторы, методологи и прочие. Сюда же относится рынок онлайн услуг, онлайн образования, инфобиз и всех, кто обслуживает эти рынки.

5) Рынок самозанятых, фрилансеров. Многие ушли работать на себя, когда поняли, что найти работу в 2020 году будет проблемой, или не захотели опять в найм. Посмотрите, как выросло предложение услуг фрилансеров. Им удобно: заработал небольшую денежку, оплатил 4% налога и живи в своем графике и со своим жизненным балансом. Многие говорят: «денег стало меньше, но качество жизни в разы лучше, и я выбираю это» – это про новые ценности поколения «жить в балансе», «работа – это не вся моя жизнь». Обратите внимание на слово «ценности». Нам в той книге предстоит много говорить о них.

6) Удаленная работа стерла границы как между городами РФ, так и между странами. Все, кто может фрилансить удаленно за евро и доллары – они это д елают. И этот тренд тоже будет расти.

Таким образом, людей на рынке труда стало меньше. И будет еще меньше. А если наша экономика будет развиваться – то ситуация на рынке труда ещё усложнится.

Что делать?

Конечно, создавать конкурентный контекст на рабочем месте. Этому и посвящена данная книга.

Они не хотят работать. Мертвые коллективы

Дефицит на рынке труда не мог сказаться только в одном ключе в виде недостатка людей для найма. Проблема не только в нанимателях, но и в сотрудниках. Многие из них очень чётко считали послание о том, что нанимать буквально некого и работодатели будут держаться за тех, кто есть.

Снижение конкуренции всегда приводит к снижению эффективности. Многие сотрудники, увидя собственную незаменимость, снизили энтузиазм и рабочее рвение. Какой смысл стараться, если зарплата не растёт, покупатель-

ская способность денег падает. И работодатель не решится на увольнение неэффективного сотрудника, так как нанять или некого, или могут прийти люди ещё хуже.

Неэффективность – не самая страшная напасть. Неуправляемость гораздо страшнее, отсутствие дисциплины. Всё ярче проявляется неисполнение правил, норм и регламентов компании. Огромное количество торгового персонала не заполняет CRM-систему. Или делает это не полностью, игнорируя правила и даже нормы здравого смысла. Люди, прошедшие обучение, не применяют полученный инструментарий, отклоняясь от методички.

Много раз, проводя замер тайный покупатель, я видел, что несмотря на наличие чёткой и понятной инструкции, продавец отходит от регламента, общается с клиентом так, как ему самому удобнее и проще. В результате, эффективность такой коммуникации гораздо ниже, но он винит не себя, а маркетинг, например, который привёл некачественного клиента или мало клиентов.

Простое указание руководителя на необходимость выполнять стандарты, правильно делать отчёт, заполнять CRM не даёт результата. А ситуация на рынке вынуждает руководителей к проявлению большей толерантности, к терпимости к подобной посредственности.

В результате, мы имеем следующие ситуации:

Люди не видят ценности в саморазвитии, повышении своего профессионализма, кругозора и эрудиции. Сотрудники могут себе позволить работать в компании 10 – 20 лет и нисколько не беспокоиться о том, что их навыки, знания и умения нуждаются в обновлении. Они сами не стремятся обучаться, и всячески сопротивляются инициативе работодателя внедрить обучение. Опыт таких сотрудников теряет ценность, так как их навыки не развиваются, внешняя среда меняется, и, значит, они становятся слабее.

Недавно я консультировал одну юридическую компанию. Отдел по работе с клиентами примерно 15 лет делает одно и тоже: совершает холодные звонки клиентам, предлагая помощь в решении юридических вопросов, продавая свою экспертизу и опыт. Эффективность такой работы с каждым годом становилась всё ниже. Надо ли говорить, что ни один из сотрудников отдела не выступил с предложением открыть новый канал коммуникации с клиентом, провести тренинг по работе с клиентами, изучить работу конкурентов или сделать бенчмаркинг релевантного опыта из других отраслей.

Когда я веду тренинги по продажам, то самое большое сопротивление чаще всего встречаю со стороны заслужен-

ных сотрудников, работающих давно, чей авторитет зиждется на давних успехах. Они даже не замечают, что сегодня их успех не так очевиден, а за старые успехи они уже получили свою оплату труда и свои минуты славы.

Разумеется, нельзя всех мазать одной краской. Есть люди, которые по природе своей работают интенсивно, ответственно, эффективно, с полным вовлечением. Но я каждый день вижу, как люди в 18:00, когда заканчивается официальный рабочий день, стремительно покидают свои рабочие места, хотя я точно знаю, что у них остались несделанные дела.

Когда я изучал работу американских компаний, меня потрясло, с какой высокой продуктивностью и в каком высоком темпе работают люди. Не отвлекаясь, измеряют результат не делами, которые находятся в работе, а исключительно завершенными, выполненными задачами.

Учитывая текущее состояние рынка труда, принуждать людей к эффективному и дисциплинированному труду страхом увольнения не получится. Я вообще не считаю, что это правильный подход. Но даже хуже – отпускание на самотёк, расчёт на то, что сотрудник сам выберет для себя работать ответственно и эффективно. Это предмет особой заботы руководителей, то что необходимо организовать, насаждать и всячески поддерживать. Как это делать мы тоже обсу-

дим в этой книге.

Текучка

Сколько раз мы слышали это слово! Такое впечатление, что это что-то из нашего советского прошлого. Мы так к этому относимся, как будто это то, что не имеет к нам отношения.

На самом деле, текучка – один из важнейших критериев. Например, это один из важнейших критериев эффективности работы руководителя. Если вы руководитель, задумывались ли вы о том, каков ваш вклад в то, что люди, ваши сотрудники, держатся за свое рабочее место, любят работу в вашей компании, хотят работать рядом с вами, вдохновлены задачами?

Одна из проблем в том, что текучка как критерий не имеет ответственного. Кто ответственный за текучку в компаниях? HR-специалист? Отчасти, конечно сотрудники службы персонала влияют на сотрудников, на их желание и готовность продолжать работать в компании. Но только отчасти.

Главный ответственный за текучку, конечно, руководитель. Вкладом руководителя в снижении текучки является в первую очередь формирование рабочего контекста. Такого контекста, в котором хочется работать, где люди вдохнов-

лены своей работой, теми задачами, которые они решают, и не просто продолжают работать в компании, но и помогают адаптироваться новичкам, становятся послами, амбассадорами компании как рабочего места.

Изучая текучку, надо обратить внимание на её дуальную природу. Следует различать текучку:

1) среди недавно пришедших сотрудников и

2) среди тех, кто уже отработал больше года.

В этих двух видах текучки могут сильно различаться причины. Хотя, конечно, в логике этой книге все равно можно сказать, что в основе обеих будет лежать созданный контекст.

Текучка среди новичков, как правило, означает неумение адаптировать новых сотрудников, отсутствие технологии подобной адаптации, отсутствие фокуса внимания на необходимости помочь новым людям влиться в коллектив и принять и полюбить компанию. Иногда, текучка среди новых сотрудников означает недобросовестную конкуренцию в трудовом коллективе. Старые сотрудники не заинтересованы в появление конкурентов, не помогают новичкам, даже наоборот – способствуют их уходу.

Иногда причина высокой текучки среди новичков – профнепригодность руководителей. Они «не заказывают» адапта-

цию и её результат – выживание сотрудников. Не осуществляют набор необходимых управленческих функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Безусловно, эти четыре функции – классика менеджмента. И в каждой из функций в разных предприятиях мы видим недоработки. Где-то адаптация не запланирована вообще. В других компаниях провалена функция организации – адаптация признана нужной, но пущена на самотёк. В иных компаниях нет инструментов мотивации: вроде все запланировано, организовано, но с какой мотивацией должны работать люди, вовлеченные в адаптацию, наставники – не определено. И, наконец, контроль. Как приняли нового сотрудника? Готово ли было его рабочее место? Что ему рассказали про компанию? Рассказали ли вообще? Понимает ли он, что должен делать, что есть его продукт? Что есть продукт его должности? Что есть продукт компании и как его вклад является вкладом в продукт компании? Более прозаически: где ему есть, куда ходить в туалет? Что он узнал про компанию?

Да, надо признать, что на разных этапах компании нужны разные люди. Избежать текучки совершенно нельзя. Более того, полное отсутствие текучки может вызывать беспокойство. Если компания не растёт, и в ней нет текучки, то, возможно, она уже превратилась в болото.

Понять, не превратились ли вы уже в болото можно довольно легко. Например, можно пообщаться с каждым сотрудником или провести анкетирование.

Для вскрытия ситуации нас будут интересовать ответы на следующие вопросы:

Какие проекты вы лично реализовали в этом году?

В реализацию каких проектов вы были вовлечены?

Какими достижениями в работе вы гордитесь за прошедший год?

Чему вы научились за прошедший год?

Что не удалось вам реализовать в прошедшем году?

Кто внёс в ваше развитие наибольший вклад за прошедший год?

Сколько человек могут сказать, что вы внесли вклад в их развитие?

Что бы вы хотели изменить в работе компании, а что добавить?

Разумеется, есть классический метод определения текущего риска текучки. Это классический тест ENPS – employee net promoters score. Его можно назвать индексом счастья сотрудников или индексом готовности рекомендовать рабочее место, готовности быть послом компании как работодателя.

В этом тесте всего один вопрос: готовы ли вы рекомендовать нашу компанию в качестве места работы своим друзьям, коллегам и родственникам, оцените от одного до 10, где 1 – ни в коем случае, 10 – рекомендую двумя руками.

Система подведения итогов очень проста: те, кто поставил 9—10 баллов считаются промоутерами, нашими амбассадорами. Поставившие 7—8 баллов – неопределившиеся. А те, кто поставил от 1 до 6 баллов – критики. Итоговый результат исследования рассчитывается следующим образом: из доли промоутеров вычитается доля критиков. Замерять можно каждый квартал. И сравнивать один период с другим. Хорошо после замера провести небольшую сессию планирования: что добавить, что внедрить, чтобы индекс ENPS рос. Если этого не сделать, то вряд ли он вырастет. Заодно, у вас будет еще одно открытие – если что-то хорошее сделали сотрудникам – это надо до них довести. Иначе преимущества могут и не заметить, и не оценить.

Задача любой компании – повышать коэффициент ENPS. Конечно, Мероприятия по улучшению контекста, по созданию правильного контекста на рабочем месте напрямую влияют на этот коэффициент. Я уверен, что прочитав эту книгу, вы сможете сформировать нужный контекст на рабочем месте И ваш коэффициент и ENPS будет высок.

Три главных задачи

С точки зрения эффективности работы компании с персоналом, можно выделить три основных задачи. Безусловно, перфекционизм толкает нас к тому, чтобы сформулировать больше задач в плоскости работы с людьми. Однако, давайте сформулируем ключевые, самые важные задачи.

Итак вот эти задачи: 1) найм, 2) удержание и адаптация, 3) вовлечение.

С точки зрения систематизации работы, кажется, что найм стоит особняком от удержания и адаптации. Я несколько раз слышал, что контекст на рабочем месте мало влияет на найм. Эта логика понятна: ведь мы сначала продаем рабочее место. Есть мнение, что здесь все зависит от того, как мы его подали. Однако, среди аргументов в пользу рабочего места будет много составляющих контекста. И если вам нечего положить на чашу весов в пользу вашей компании, то кандидат вас не выберет. А это все составляющие контекста.

И ещё один важный фактор. В условиях информационной транспарентности, когда потенциальный кандидат может узнать от текущих или бывших сотрудников о том, как же на самом деле работается в этой компании и на этом

рабочем месте, придётся создавать такой контекст, чтобы отзывы о работе были вдохновляющими. Хотя бы часть из них.

Тем более, что при затрудненном найме особое значение приобретает такой инструмент поиска персонала, как рекомендации. А приводить в компанию друзей, коллег и родственников люди будут только в том случае, если на работе создан духоподъемный контекст.

Поэтому, нам не удастся в разговоре о найме избежать необходимости формирования контекста. При этом, это не значит, что мы не рассмотрим найм как отдельную дисциплину. В книге есть отдельная глава на эту тему и ссылка на видео.

Нехватка кандидатов на рынке делает финансово выгодной процедуру удержания – а значит, все, что касается внутренних коммуникаций, различных программ по удержанию, созданию смыслов и другие фишечки, с помощью которых можно удерживать – тоже будет развиваться.

Вероятно, появится отдельная специализация именно по удержанию людей – так называемые problem solver или шире – карьерные консультанты, создатели и менеджеры смыслов.

Отдельная важная задача – вдохновить людей на труд.

Не просто прийти и отбыть рабочие часы, а создать максимум пользы для компании за рабочий день. И здесь мы опять должны создать смыслы. Зачем я этим занимаюсь, почему я должен работать с высокой отдачей. Почему это важно для меня лично как сотрудника.

Все эти задачи решаются через создание контекста на рабочем месте. Правильный контекст формирует желание прийти на работу в компанию, оставаться там, работать с максимальной вовлечённостью.

Найм как охота

Про найм написано много, есть много подходов к тому, как эффективно нанимать персонал на те, или иные позиции.

Мы же поговорим про найм в разрезе контекста. С точки зрения контекста очень важно этот самый контекст обозначить и привлекать в него тех людей, которым этот контекст будет близок. Это как в продажах: не надо пытаться продать тому клиенту, который не в состоянии оценить этот продукт, которому этот продукт не близок. И не близки те задачи, которые решает продукт.

На этом пути можно столкнуться с дилеммой курицы и яйца. Что первично: сначала сформировать контекст, а потом под него подбирать людей, или сначала определить, какие люди нам нужны, и потом формировать под них контекст?

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.