

Содержание

Введение	9
----------------	---

Глава 1

Верочка, пригласи ко мне нашу кадровичку из HR, пожалуйста Toyota и Джон Салливан	12
Что произойдет, если у вас будет правильный HR	16
Вы тут кого, собственно говоря, защищаете?	20
Кого ищем?	22
Будьте моим партнером!	33
«Тысячеликий герой»	36

Глава 2

Нам надо срочно набрать команду! Только без Козерогов, пожалуйста! И, кстати, посмотри племянника моей жены	
Начнем с мифов	38
Так вы Наполеон и Козерог?	43
Мы выбираем, нас выбирают	46
Снимите розовые очки	55
Да она же в «Питоне» не разбирается!	58
И опыт, сын ошибок трудных	59
А вас, Петров, я попрошу остаться. Поздравляю, вы приняты!	63
Николай, посмотри, пожалуйста, моего племянника	64
Давайте проверим ее аккаунт в Instagram?	65
Танцуют все!	66

Глава 3

А почему у нас начальник транспортного цеха подчиняется коммерческому директору?

Начнем с начала!	72
А не замахнуться ли нам на Вильяма, понимаете ли, нашего Шекспира?	80

Глава 4

Давай пошлем всех на тренинг по дизайн-мышлению?

Так учить или не учить?	93
Мышление, ориентированное на развитие	94
К доске идет Сидоров!	96
У моделей 90–60–90, а у нас 70–20–10	101
Оплатите мне курсы английского!	112
Ну и что у нас нынче в трендах?	113
Конец — это начало	115

Глава 5

Маркетолог у нас какой-то недоплаченный.

Повысим ему зарплату на 100%!

Катя, твоя зарплата абсолютно в рынке	118
А в «Работе для вас» пишут, что менеджер по продажам получает 100 000 рублей!	127
В этом году зарплаты не повышаем, денег в бюджете нет!	128
Я хочу попросить повышение заработной платы	131
Это страшное слово «грейд»	135

Глава 6

Логистика опять ничего не сделала. Может, внедрим им OKR?

Наши цели ясны, задачи определены. За работу, товарищи!	147
Так, Воробьев, загляни ко мне, пожалуйста	150
Любите ли вы обратную связь так, как люблю ее я?	152
На сцену выходит тетушка Сара!	155
Садись, Петрова, оценка три	158

Глава 7

Наш айтишник уходит к конкуренту. Срочно сделай ему контроффер!

Формула таланта	165
Алло, Галочка, ты не поверишь! Меня посылают на центр оценки	171

«360 градусов» — почти как брокколи. Невкусно, но очень полезно	176
Покой нам только снится	177
Фигаро здесь, Фигаро там	182
Все рухнуло, Андреев уходит!	185

Глава 8

Надо в офисе печеньки поставить. И, пожалуй, еще сорта два чая

— Миледи, что вы хотите за преданность?	
— Деньги и титул!	189
Money, money, money	192
А мы тут плюшками балуемся	199
И все же, где у него кнопка?	202

Глава 9

В команде проблемы — может, организуем тимбилдинг, в мешках побегаем?

Команда молодости нашей, команда, без которой нам не жить	208
Стадии формирования команды по Такману	210
— Шеф, зря вы это делаете.	
— Шеф зря ничего не делает!	217
Быстрее, лучше, сильнее	220
Вместе весело шагать!	223

Глава 10

Кто-то из бухгалтерии про нас гадости в интернете написал. Пусть немедленно удалит свой коммент!

Бизнес — это про людей	227
Сколько мерять в граммах	230
12 вопросов по Gallup	234
У меня опять 37,5	236
Ну и что мне с этим делать?	237

Глава 11

Уволь Петрова и побыстрее, пожалуйста!

Я приняла окончательное решение: с Василием нам не по пути	246
Когда худой мир точно лучше доброй ссоры	249
Стратегия нашего поведения	253
Благодарности	257

Введение

Много лет назад компания, в которой я работала, очень хотела схантить замечательную женщину, топ-менеджера известной российской пивной компании. На тот момент она возглавляла modern trade channel — отдел по работе с современной торговлей. Я проводила с ней интервью и заинтересовалась важным фактом из ее резюме. FMCG-компании ежегодно участвуют в опросе удовлетворенности клиентов разными аспектами их работы, который проводит исследовательское агентство GFK. Наш кандидат отвечала за это направление в своей компании, и несколько лет подряд они удерживали первенство в рейтинге FMCG-компаний по итогам этого опроса. Поскольку для моего работодателя это была очень актуальная задача, я, конечно, не преминула поинтересоваться, за счет чего ей удалось добиться такого успеха. Ее ответ я запомнила на всю жизнь: «Мы получаем результаты опроса, обсуждаем их с командой и на основе выявленных проблемных зон составляем план действий. Я знаю, что так делают и все остальные компании, участвующие в опросе. Единственное отличие нашей компании от других заключается в том, что мы наш план методично реализовываем. Берем и делаем!»

Я написала эту книгу на основе знаний и опыта, которые накопились у меня за многие годы работы в компаниях, входящих в число лучших бизнес-организаций мира, и с учетом понимания профессии HR, которое сложилось у меня за эти годы. Буду очень рада, если вы найдете книгу интересной, но свою цель я буду считать достигнутой, если после прочтения вы вместе с вашим HR попытаетесь использовать в вашей управленческой практике то, о чем в ней рассказано. Давайте будем среди тех, кто просто «берет и делает». Ведь другого пути в лигу первых нет!

Глава 1

Верочка, пригласи ко мне
нашу кадровичку из HR,
пожалуйста

Нужна ли компании HR-служба,
как подобрать «правильного» HR-а,
чтобы потом не было мучительно больно,
и в чем основной смысл существования
HR в организации?

Не будем ходить вокруг да около и зададимся главным вопросом: а нужен ли вообще вашей организации HR? И если вдруг нужен, то какой? Вопросы отнюдь не риторические. Во-первых, на нашем рынке есть организации, прекрасно чувствующие себя и без специально выделенной функции управления персоналом: тут уместно вспомнить о розничной сети супермаркетов «ВкусВилл». Во-вторых, пользу от HR еще надо доказать, особенно если опираться на бизнес-показатели, а не на метрики, оправдывающие существование HR в глазах самих HR-ов. Таких, между прочим, довольно много: например, «количество тренинговых часов на одного сотрудника организации» или «процент реализации индивидуальных планов развития сотрудников». А вот случаи, описывающие, какой вред организации может нанести ошибочно выстроенная работа HR, известны.

Toyota и Джон Салливан

Один из таких кейсов связан с корпорацией Toyota. Думаю, среди читателей много автолюбителей, и они наверняка знают про отзывы автомобилей с неисправностями, которыми прославился этот концерн. В начале 2000-х Toyota на протяжении нескольких лет подряд удерживала лидерство в мировой статистике отзывов, и каждая крупная партия отозванных автомобилей сопровождалась падением котировок ее акций. Кроме того, в 2014 году концерн был вынужден заплатить США 1,2 млрд долл. для урегулирования разбирательства с Минюстом о замалчивании жалоб водителей на неконтролируемое ускорение автомобилей. Газета «Ведомости» утверждала, что на тот момент это была самая значительная сумма, на которую

правительство США когда-либо штрафовало автопроизводителей¹.

Не знаю, писали ли об отзывах автомобилей адепты TPS (Toyota Production System) — производственной системы Toyota, которая, как учат в бизнес-школах, не просто метод управления, а целое мировоззрение, основанное на идее постоянного совершенствования. Зато мне известно, как на это отреагировали некоторые представители мировой HR-общественности. А именно: в 2010 году Джон Салливан, владелец консалтинговой компании со штаб-квартирой в Кремниевой долине и консультант по вопросам управления талантами множества организаций из списка *Forbes*, написал любопытную статью под довольно полемичным названием «Тема к размышлению: как HR привел корпорацию Toyota к краху»². В этой статье Салливан утверждает, что причина массовых отзывов автомобилей с рынка кроется в ошибках, которые сделала отнюдь не служба контроля качества, а — внимание! — HR компании. Давайте посмотрим на его аргументацию.

Во-первых, HR-департамент Toyota построил неправильную систему вознаграждения и признания. В переводе с эйчаровского на общечеловеческий «система вознаграждения и признания» — это то, как вы платите своим сотрудникам и за что вы их хвалите. В Toyota основными критериями для получения бонусов в тот момент были рост продаж и «бережливое» сокращение расходов. Знакомый подход, не правда ли? Как справедливо замечает Салливан, никто из сотрудников по доброй воле не захочет притормозить

¹ Вот несколько ссылок на статьи на эту тему: <https://goo.su/7Mta>, <https://goo.su/7mtB>, <https://goo.su/7Mtb>, <https://goo.su/7MTb>.

² <https://goo.su/7mtc>.

или снизить эти показатели, чтобы сосредоточиться на вопросах безопасности, потому что, согласно заданным правилам бонусирования, лично для них такой сценарий означает уменьшение размеров премий. А кому же захочется получить маленький бонус, если есть все шансы получить большой или очень большой?

Вторая ошибка заключалась в неэффективной системе обучения. Предлагаю опустить туманные рассуждения о «развитии человеческого капитала» как цели корпоративного обучения, к которым склонны некоторые мои коллеги, и посмотреть на обучение в корпоративном мире с практической точки зрения. Его эффективность заключается в том, что в сотрудниках развиваются навыки и компетенции, нужные именно в этой организации. Система обучения сотрудников эффективна тогда, когда является одним из инструментов для достижения бизнес-целей.

Так вот, по мнению Салливана, система обучения корпорации Toyota не смогла развить в своих сотрудниках такую компетенцию, как умение влиять на лиц, принимающих решения. Эти люди занимают высокие позиции в корпоративной иерархии, и компании Toyota надо было научить линейный персонал так строить коммуникацию с руководителями, чтобы уметь убедить их в процессе принятия решений учитывать внешнюю негативную информацию о состоянии системы безопасности автомобилей, а не только факт достижения или недостижения целей по продажам.

В-третьих, Салливан считает, что HR Toyota делал ошибки в процессе найма. В компанию набирали менеджеров с высоким уровнем конформизма, то есть людей, не умеющих или не желающих озвучивать и отстаивать свою точку зрения, особенно если она не совпадает с точкой зрения их руководителей. Обратим внимание на то, что

вторая и третья ошибки связаны друг с другом и в совокупности давали синергетический эффект — с рынка не брали смелых людей, а своих не учили навыкам влияния.

Четвертая ошибка крылась в системе управления результативностью сотрудников, то есть в том, как им ставились цели и как на протяжении года отслеживался прогресс в их достижении. Правильная система управления результативностью выявляет критичные проблемы в работе сотрудников на ранних стадиях, а не в конце года, когда все уже случилось и ничего невозможно исправить. Кроме того, она позволяет найти разумный баланс между доверием к сотрудникам и мониторингом их промежуточной результативности. Салливан пишет, что Toyota зашла слишком далеко в доверии к своим сотрудникам и у нее не было необходимых метрик измерения их результативности и промежуточных точек контроля.

Пятая ошибка — это «двойные стандарты» корпоративной культуры, то есть расхождение между реальной обстановкой в компании и декларируемыми ценностями. В результате стала возможной ситуация, когда публичное «сохранение лица» и «одержимость» позитивной информацией о компании оказались важнее безопасности потребителей и профессиональной этики.

В качестве шестой ошибки HR Салливан называет построенную в Toyota систему развития преемников. Она воспроизводила тип лидеров с устаревшим набором компетенций. В частности, эти люди оказались неспособны принимать трудные решения и управлять бизнесом в условиях стремительных изменений.

Следующей ошибкой стал сбой в системе удержания ключевых сотрудников организации. В компании игнорировали проблему ухода из организации людей, задававших

правильные, но неприятные вопросы. Такие сотрудники-«правдолюбцы» неудобны для компании, и они были вынуждены покидать ее.

И, наконец, последней, восьмой ошибкой стало отсутствие модели оценки рисков в области управления персоналом. Салливан писал, что HR Toyota должен был работать со службой управления корпоративными рисками и, в частности, рассчитывать долгосрочную фактическую стоимость убытков от того, что компания игнорирует информацию о неисправностях в своей продукции.

Любопытно, что статью Салливан опубликовал в 2010 году, а отзывы продолжались еще несколько лет после ее выхода. Видимо, HR корпорации проигнорировал критический анализ своей работы. Справедливости ради надо сказать, что краха Тойота не случилось и по сей день, но статья не становится от этого менее важной и не теряет актуальности. Она просто и понятно показывает взаимосвязь между ошибками в различных элементах управления персоналом и их негативными, в том числе финансовыми, последствиями для бизнеса. И если плохо выстроенная работа в этих направлениях ведет к огромным репутационным и материальным убыткам, то давайте представим себе, к каким серьезным позитивным результатам приводит прямо противоположная ситуация, когда все аспекты системы управления персоналом настроены и функционируют должным образом.

Что произойдет, если у вас будет правильный HR

Картина успеха работы HR в организации выглядит так:

- В вашей компании работают правильные люди на правильных местах с правильным набором компетенций,

способные решать актуальные именно для вашей организации задачи.

- Их труд вознаграждается таким образом, что стимулирует к высокой — выше ваших ожиданий — результативности и эффективности.
- Сотрудники относятся к вашему бизнесу как к своему собственному: искренне переживают за результат, ответственно подходят к затратам, постоянно думают, что можно делать еще быстрее и лучше.
- В команде царит позитивная атмосфера, мнение каждого члена команды услышано, команда приветствует профессиональные вызовы, то есть труднодостижимые цели, и достигает их.

И все-таки давайте еще раз зададимся вопросом: а нужен ли для получения такой картины успеха именно HR как выделенная функция? Не секрет, что есть большое количество авторитетных людей, считающих, что никакого смысла в существовании HR в организации нет. Квинтэссенцией «анти-HR-позиции» является широко известное высказывание Нассима Талеба, подарившего нам прекрасную метафору «черного лебедя» как символа случайности и непредсказуемости происходящего в мире: «Бог помещает HR-службу в компанию для того, чтобы она не росла. Появление HR-департамента — это божья кара»¹. Основная претензия Талеба к представителям моей профессии заключается в том, что деятельность HR, с его точки зрения, абстрактна и «вкус» нашего труда невозможно почувствовать напрямую. Честно говоря, в этом месте мне очень

¹ <https://goo.su/7mTC>.

хочется задать вопрос: что же может быть менее абстрактным и более конкретным, чем 1,2 млрд долл. штрафа, выплаченного компанией Toyota в результате в том числе критичных ошибок своего HR?

Интересно, что противники HR, как правило, ограничивают нашу деятельность одним-двумя направлениями и чаще всего, упоминая HR, имеют в виду рекрутмент. Так делают и Нассим Талеб в знаменитой «анти-HR»-речи в Тбилиси, и Евгений Щепин в книге об уже упомянутом здесь «ВкусВилле». Эту же ошибку совершают и практически все остальные «HR-диссиденты», встречавшиеся мне в жизни, что, кстати, совершенно неудивительно. Рекрутмент является одной из самых актуальных и болевых точек практически в любой организации, поскольку проблемы с наймом отражаются на бизнесе немедленно, без всякого отложенного эффекта.

Другая часто встречающаяся на практике тенденция — необходимость HR в организации вроде бы и не отрицается, но либо его деятельность сводится исключительно к кадровому делопроизводству (та самая «кадровичка из HR»), либо HR превращается в «массовика-затейника», беспрерывно организующего корпоративы, дни рождения и выездные «веревочные» тренинги.

А вот когда маститые HR-ы из крупных организаций объясняют роль нашей функции в современной организации, они используют модель, придуманную самым уважаемым на сегодня экспертом в нашей профессии — профессором Мичиганского университета Дейвом Ульрихом¹. Ульрих выделил основные роли HR. Должна признаться:

¹ Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. HR From The Outside In. 2012.

модель описывает нашу профессию исчерпывающе, но с использованием множества пафосных и наукообразных терминов. HR в ней предстает и экспертом по стратегическому планированию, и агентом перемен, и хранителем человеческого капитала, и интегратором новых технологий и медиа, и дизайнером плюс интерпретатором аналитики, и хранителем системы вознаграждения, и заслуживающим доверия активистом, и навигатором в мире парадоксов, и комплаенс-менеджером¹. Популярность этой модели в профессиональных HR-кругах такова, что не упомянуть о ней в главе о роли HR в организации было бы так же странно, как рассказывать об истории русского языка и не сказать о Кирилле и Мефодии, создавших славянский алфавит. Кроме того, какой же HR-директор удержится от соблазна позиционировать себя в глазах бизнес-общественности агентом, хранителем, интегратором и интерпретатором?

Однако если мы сделаем мое любимое упражнение, то есть переведем с эйчаровского на общечеловеческий, окажется, что за внешним пафосом этой модели кроется вполне земной смысл. Профессиональный HR помогает вашим сотрудникам — а значит, вашей организации и вам — быть успешными в той реальности и в тех обстоятельствах, в которых вы находитесь, и в тех параметрах, в которых вы определяете успех для своего бизнеса. Никакой другой особой миссии у нас, HR-ов, нет. Именно для этого мы и приходим каждый день на работу.

¹ Комплаенс — от английского слова *compliance*, которое означает строгое соблюдение всех государственных законов, а также локальных нормативных актов, политик и процедур, принятых в компании.

Вы тут кого, собственно говоря, защищаете?

В профессиональных HR-кругах часто встречается точка зрения, согласно которой одна из важнейших наших ролей — быть «адвокатом» сотрудников в организации. И в ранней, более простой версии модели HR по Ульриху эта роль тоже упоминалась. Тем не менее позволю себе задать еще один вопрос: «Действительно ли HR должен быть адвокатом сотрудников?» Или сформулируем его немного по-другому: «Чьи интересы в организации защищает HR?»

Между прочим, это один из моих любимых вопросов, и я обязательно задаю его, когда ищу человека к себе в команду. Правильный ответ на него очень простой: HR всегда защищает интересы работодателя. Поэтому я считаю неверным позиционирование HR внутри организации как адвоката сотрудников. Но у моей позиции есть нюансы.

Под «защитой интересов работодателя» надо понимать профессиональную и грамотную позицию по всем вопросам в зоне нашей ответственности, внятно озвученную организации, а в вопросах применения трудового законодательства еще и без возможности интерпретаций. Очень важно, что «защищать интересы работодателя» не значит безропотно выполнять любые его прихоти. Более того, иногда это значит защищать работодателя от самого работодателя, например:

- не идти на нарушения трудового законодательства, даже если руководитель очень просит;
- соблюдать принцип «в жизни то же, что и на бумаге»;
- управлять конфликтными ситуациями между руководителями и сотрудниками, не позволяя руководителю нарушать права сотрудника и вести себя безнаказанно

и агрессивно, но и не потакая лени, безответственности или ответной агрессивности сотрудника (а такое тоже встречается).

Вот ситуация из жизни. HR-менеджер публично сокрушается в профессиональном сообществе в Facebook, что кандидат отказывается принять предложение о работе на условиях оформления по договору гражданско-правового характера на период испытательного срока. Кстати говоря, это знакомая многим профессиональным HR-ам идея руководителей. Она очень удобна бизнесу. Не подошел человек — прекращаем договор без всяких обязательств перед ним. Есть одно «но» — это совершенно противоречит Трудовому кодексу РФ. Опытный HR, правильно понимающий свою роль в организации, объяснит руководителю все негативные последствия такой схемы — от репутационного риска до жалобы этого человека в Трудовую инспекцию, после которой вас обяжут принять его в штат, потому что доказать факт трудовых, а не гражданско-правовых, отношений будет очень легко.

Совершенно не зря у того же Ульриха роль «адвоката сотрудников» трансформировалась в роль «комплаенс-менеджера». Быть «комплаенс-менеджером» — это и значит защищать интересы работодателя, то есть строить процессы и жизнь компании в соответствии с требованиями Трудового кодекса и других законов, помогать руководителям и собственникам бизнеса создавать такую организацию, о которой, даже уходя, сотрудники скажут, что это было лучшее, что случилось в их профессиональной карьере, и будут искренне рекомендовать вас в качестве работодателя

родственникам и друзьям. Поэтому иногда вашему HR-у придется говорить вам «нет», не соглашаясь с вами, аргументированно отстаивая свою точку зрения. Ваша задача как руководителя бизнеса — найти профессионала и принять такую модель отношений с HR. Именно она, а не позиция «чего изволите», подразумевающая безропотное выполнение любых прихотей руководителей, работает на успех вашего бизнеса.

Кого ищем?

Возвращаясь к вопросу, с которого мы начали главу, думаю, что у собственников и руководителей компаний выбор вариантов ответа на него не очень большой: либо самостоятельно осваивать всю экспертизу и роли HR в организации, либо все-таки найти профессионала.

Выбор первого сценария говорит о вас как об управленце только лучшее. Например, моя давняя мечта — встретить руководителя, который, анализируя заработные платы своих подчиненных, не будет приводить в разговоре аргумент «А вот в компании “Прекрасное далеко” человеку на такой же позиции платят в два раза больше, мне ребята лично рассказывали!». Вместо этого мой идеальный собеседник скажет: «Давай-ка мы с тобой вместе посмотрим свежие зарплатные обзоры по нашей отрасли! Интересно, как выглядят относительно рынка зарплаты моих ребят». У сценария самостоятельного освоения полной HR-экспертизы есть только один минус — его реализация потребует много времени и отнимет этот ресурс от других бизнес-приоритетов, которых никто с вашей повестки дня не снимал. Существует большая разница между тем, чтобы определять фокусы и ставить задачи специалисту, или тем, чтобы

делать все самостоятельно, в ущерб общему руководству организацией.

Если вы выбираете сценарий с поиском профессионала, сразу встают вопросы: как отличить профессионала в HR от непрофессионала, по каким критериям отбирать? Давайте разбираться.

Для начала скажу, что, если HR в вашей компании предусмотрен в единственном лице, задача перед ним будет стоять очень амбициозная. Ее амбициозность кроется в том, что вашему HR-у придется заниматься всем многообразием направлений, которые входят в современный HR, а быть одинаково профессиональным во всем — от Трудового кодекса до внутренних коммуникаций — вряд ли возможно. Выход я вижу в приоритезации, то есть определении самых важных для вашей организации направлений, экспертиза в которых для вашего внутреннего HR будет критично важной.

Представим себе ситуацию:

- В вашей организации есть вакансии, которые не закрыты много месяцев, и вы совершенно недовольны качеством кандидатов — значит, для вас важен рекрутмент.
- Лучшие люди уходят из вашей организации, объясняя это тем, что у конкурента платят больше, — значит, вам надо как минимум присмотреться к системе вознаграждения и мотивации.
- Никто из сотрудников не хочет делать больше того, что написано в должностной инструкции, ровно в 18:00, как по будильнику, все прекращают работать, и общее настроение в команде хорошо описывается модным словом «токсичность» — всё это признаки

того, что вам надо поработать с вовлеченностью сотрудников.

Соответственно, человека с более уверенной экспертизой именно в этих трех областях вам и надо искать. С остальным, например с обучением и оценкой, могут помочь внешние консультанты. Конечно, проблем может быть и больше, но всегда важно расставлять приоритеты, потому что идти с одинаковой скоростью в десяти направлениях одновременно невозможно.

Кроме того, вас и вашего HR-а очень выручит аутсорсинг рутинной административной работы (кадрового делопроизводства): используя его, вы высвободите время HR-менеджера для того, что является стратегически важным для вашей организации. В моем примере это были рекрутмент, вознаграждение и вовлеченность, в вашем случае это могут быть другие зоны ответственности HR.

При таком подходе можно четко описать профиль нужного вам человека. **Профиль кандидата** — одно из любимых эйчаровских выражений. Профиль — это сумма того, что кандидат должен знать и уметь делать и как он должен уметь это делать. **Знание** — это информация, которая есть у кандидата в голове. **Навык** — это применение знаний на практике на автоматическом уровне. А то, как именно кандидат применяет свои знания и экспертизу на практике, — это **компетенции**.

Например, сначала вы прочитали книгу «Excel 2019. Библия пользователя». У вас есть знание об этой программе. Потом много вечеров подряд вы разбирались с самой программой, и вот вы уже уверенно пользуетесь формулами для расчетов, делаете сводные

таблицы и строите диаграммы и графики — вы выработали навык работы в Excel. А делаете вы сводные таблицы не просто так, а чтобы использовать эти аналитические данные (вкуче с вашим опытом, интуицией, мнениями других людей и здравым смыслом) в момент, когда вы анализируете сложную бизнес-ситуацию для принятия решения — это уже ваша компетенция «качество принятия решений».

Думаю, многие из вас спросят: «Где здесь опыт?» Тут лежит эйчаровская развилка, то есть вопрос, на который нет однозначного, единственного правильного ответа. Мы с вами встретимся с эйчаровскими развилками на страницах этой книги неоднократно.

Итак, развилка номер один означает, что можно искать кандидата с опытом, а можно — без. Решать вам. Если хотите зрелого специалиста — ищите человека с опытом. Из плюсов такого подхода — возможно, у вас будет быстрый результат. Минус — зрелые эксперты всегда стоят дороже. Другой важный аспект — прошлый успешный опыт, за который вы их и покупаете, может выступать ограничителем в поиске возможных решений проблем именно вашей организации, ведь всегда есть соблазн пойти быстрым путем и использовать то, что уже когда-то сработало, без глубокого анализа на предмет применимости готовых решений из прошлого к новой бизнес-среде. Если вы готовы рискнуть, смотрите кандидатов без опыта, но с потенциалом. Минусы этого выбора — сотруднику потребуется больше времени на достижение результата, точно будут ошибки, потому что человек будет учиться на опыте вашей организации. Из плюсов — новички стоят дешевле, а еще у них в арсенале меньше стереотипов и стандартных решений.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru