



Сталкер-Медиа



**«Вся правда о персонале:  
от найма до мотивации»**



## АНДРЕЙ ГРИНЕВИЧ

Соучредитель и тренер консалтинговой компании «СТАЛКЕР-МЕДИА» с 2009

Главный консультант и аналитик по управлению человеческими ресурсами с 2009

Главный инструктор проекта «Eselect РБ» и «PERFORMIA РБ» 2015 – 2022

(лично провел 1500+ консультаций за последние 6 лет)



## НАТАЛЬЯ КОСМАЧ

Директор, собственник и бизнес-тренер консалтинговой компании «СТАЛКЕР-МЕДИА» с 2009 (разработала 15+ авторских программ, провела 380+ программ)

Руководитель представительства «PERFORMIA РБ» 2015 – 2022

Руководитель проекта «Exelect РБ» с 2017 (лично провела 1000+ интервью/диагностик за последние 4 года)

# НАША ЭКСПЕРТНОСТЬ

---

- \* «СТАЛКЕР-МЕДИА» с 2009 –
- \* 380+ программ (тренинги по управленческим компетенциям, по продажам, практикумы по переговорам, по управлению эмоциями...)
- \* В рамках проекта «PERFORMIA РБ» за 7 лет проведено 3000 + аудитов персонала и консультаций, обучены десятки белорусских компаний
- \* В рамках проекта «EXELECT РБ» с 2017 закрыты вакансии: исполнительный директор, директор по персоналу, HR, рекрутер, РОП, специалист по продажам, маркетолог, ГИП, главный бухгалтер, юрист, прораб, промоутер...

# НАШИ КЛИЕНТЫ

**NOVA**  
SYSTEM

**ГАРАНТ**  
НЕДВИЖИМОСТЬ



**PORTE RICHI**  
межкомнатные и входные двери



**Garfield.by**  
Интернет-магазин зоотоваров



**АЛЬТАГАММА**  
САЛОН КЕРАМИЧЕСКОЙ ПЛИТКИ

**СПЛАТ**  
СЕРВИС

**Masterprint.by**  
ООО «Издательские системы»



**КИП ЭКСПЕРТ**  
КОМПАНИЯ

**ETALON**  
ЗАВОД МЕТАЛЛОКОНСТРУКЦИЙ

**В**  
БЕЛОВЕЖСКИЕ СЫРЫ  
ANNO 1938

**ЧЕШИРСКИЙ КОТ**  
МАРКЕТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО

**М<sup>2</sup>**  
**МЕТР КВАДРАТНЫЙ**  
ЦЕНТР ИНТЕРЬЕРНЫХ РЕШЕНИЙ

**7Video**

**НАДЕЖНЫЕ**  
**ИНСТРУМЕНТЫ**

**Рем**  
**Компресс**

**MaRRO**  
GROUP OF COMPANIES



**ГАЛЕРЕЯ ВКУСА**



**КРАСНЫЙ**  
**ПИЩЕВИК**  
★ 1870 ★  
кондитерская фабрика

# НАШИ КЛИЕНТЫ





# ПЕРСОНАЛ

самый непредсказуемый фактор  
в бизнесе



**КАКИЕ ВОПРОСЫ  
С ПЕРСОНАЛОМ ЕСТЬ  
У ВАС?**

# НАЁМ или ВОВЛЕЧЕНИЕ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ КОМАНДЫ?

# ПОЗНАКОМИМСЯ

- 1 Назовите свое имя, должность, название компании, продукт/услугу компании
- 2 С каким вопросом пришли? Ответ на какой вопрос ищете?





«Суть любого бизнеса  
можно свести к трем  
словам: **персонал,  
продукт, прибыль.**

Если у вас проблемы  
с **первым пунктом**, о **двух  
других можете забыть**».

# ЛИ ЯКОККА



Управленец-легенда прошедшего столетия,  
поднявший в 50-70-е годы продажи автозавода  
Ford на небывалый уровень, а позже спасший от  
банкротства автогигант Chrysler

«Находить правильных людей и ставить их на правильные должности –

значительно важнее, чем разрабатывать правильную стратегию».

## ДЖЕК УЭЛЧ



американский предприниматель. В 1981–2001 годах генеральный директор General Electric (GE), затем являлся советником группы CEO, входящих в Fortune 500.

В 1999 году был признан «Менеджером столетия» о версии журнала Fortune.

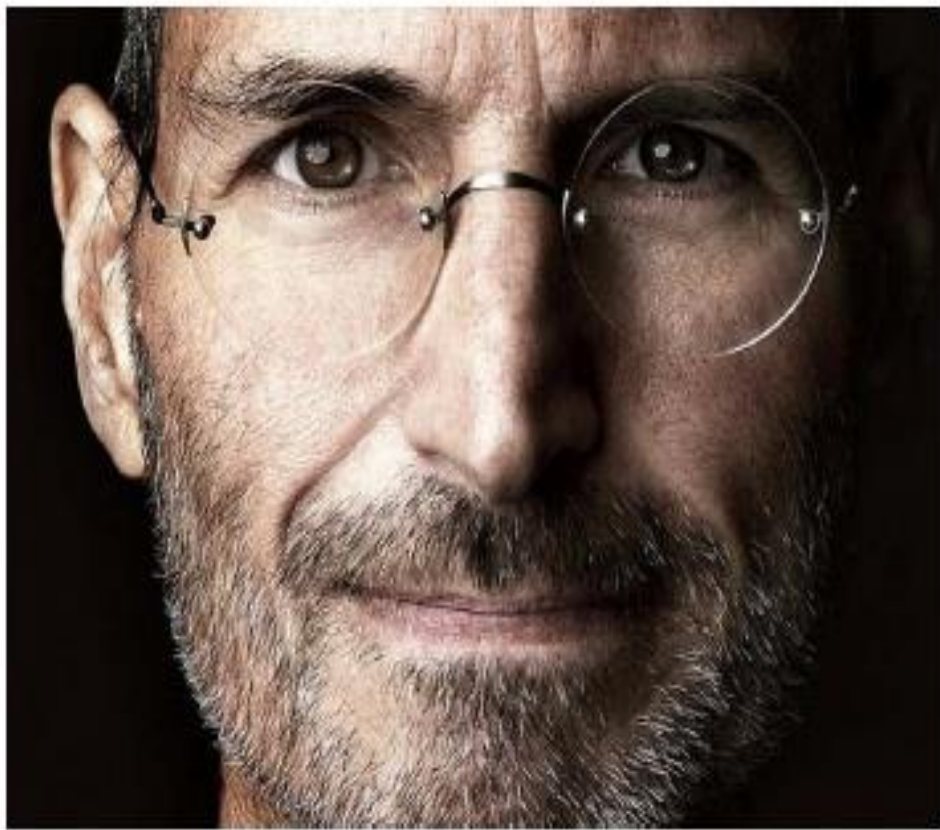


# КТО ДОЛЖЕН ЗАНИМАТЬСЯ ВОПРОСАМИ ПЕРСОНАЛА?





# СТИВ ДЖОБС



сам лично провел  
около 3000  
интервью  
с кандидатами



# ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ НАЙМА

# ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ НАЙМА

## 1 ПОНЯТЬ КТО НУЖЕН

- составить профиль должности
- составить заявку на наем согласно профилю должности
- составить портрет кандидата

## 2 ОПРЕДЕЛИТЬ ЛИНИИ КОММУНИКАЦИИ с нужным кандидатом

- РАБОТА.ВУ+ другие сайты поиска работы
- знакомые
- соцсети
- сотрудники

## 3 СОСТАВИТЬ РАБОТАЮЩЕЕ ОБЪЯВЛЕНИЕ



## 4 РАБОТА С ПОТОКОМ: оценить кандидатов

- 4.1. интервью
- 4.2. проверка мотивации
- 4.3. тестирование
- 4.4. проверка знаний

## 5 АНАЛИЗ ПОЛУЧЕННЫХ ДАННЫХ

## 6 НАВЕДЕНИЕ СПРАВОК

## 7 ПОВТОРНЫЙ АНАЛИЗ ДАННЫХ



**ЧТО АНАЛИЗИРОВАТЬ?  
КАК АНАЛИЗИРОВАТЬ?**



# По каким КРИТЕРИЯМ проводить оценку персонала?



# ЦЕЛЬ:

Определить % **потенциала**  
и **уровень**  
**производительности**  
сотрудника (кандидата) за  
максимально короткое  
время



- 1. ПОТЕНЦИАЛ сотрудника –**  
определить % потенциала и направленность
- 2. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ (мотивация)**  
определить настоящий уровень вовлеченности
- 3. Понять, подходит ли он нам?**  
В каком коллективе он будет эффективен?



**КАКИЕ сотрудники нам  
нужны?**



# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Это почва, на которой могут «вырастать» или «загнивать» все начинания владельцев и руководителей компаний, а также «приживаться» или «гибнуть», вновь нанятые продуктивные сотрудники

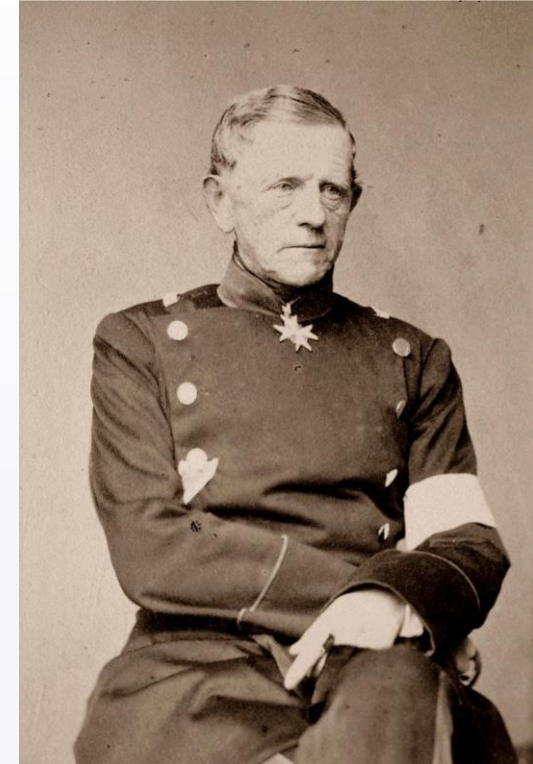


Термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Он был сформулирован немецким фельдмаршалом Мольтке, который применял, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде.

В то время взаимоотношения регулировались не только уставами, суждениями чести, но и дуэлями: сабельный шрам являлся обязательным атрибутом принадлежности к офицерской «корпорации».

Правила поведения, как писанные, так и неписанные, сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, причем нарушения этих правил могли приводить к исключению из членов сообществ.

ХЕЛЬМУТ КАРЛ БЕЕРНХАРД ФОН  
МОЛЬТКЕ, МОЛЬТКЕ СТАРШИЙ



Граф, прусский и германский военачальник и военный теоретик, генерал-фельдмаршал Пруссии. Считается одним из основателей Германской империи.

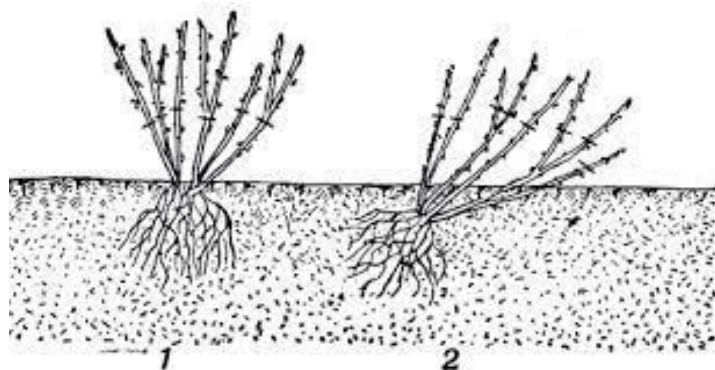


Что растет в нашей почве?





# Что растёт в нашей почве?





**К какому типу корпоративной культуры относится ваша компания?**

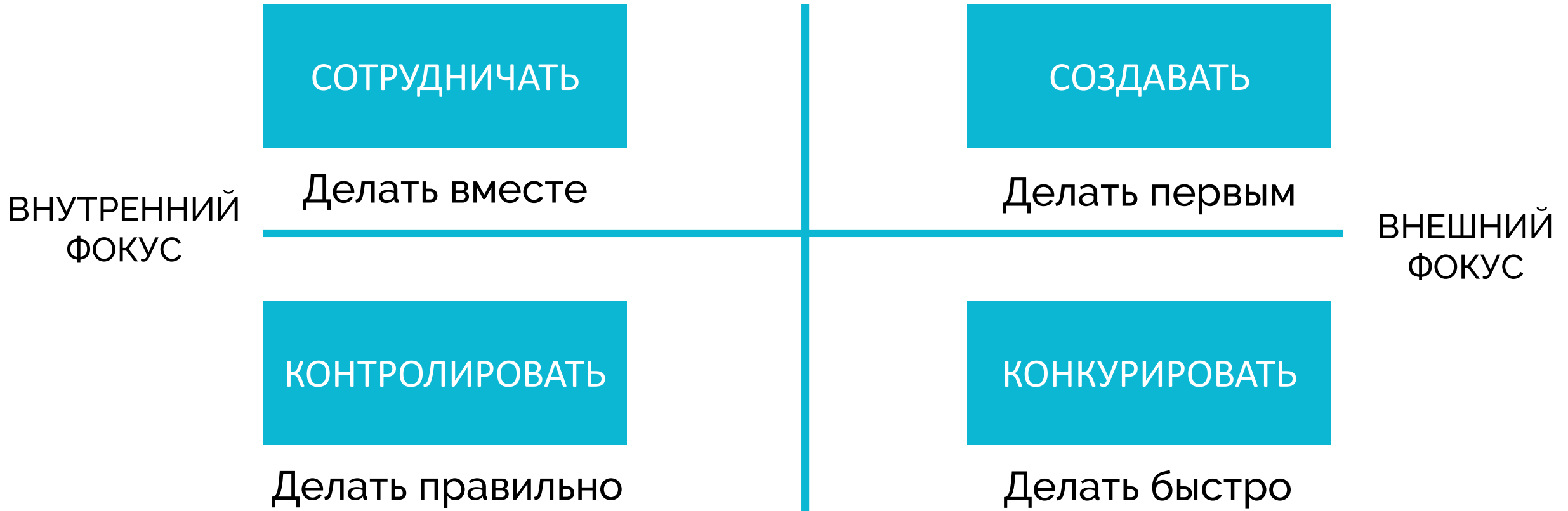


# ТИПЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПО КАМЕРОНУ-КУИННУ



# ТИПЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

ГИБКОСТЬ (ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ)



# АДХОКРАТИЧЕСКАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

СОЗДАВАТЬ

Делать первым

От лат. ad hoc - «по случаю»: динамичное предпринимательское и творческое место работы.

Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать.

Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и новаторству.

Адхократия - система управления, которая ориентирована на решение срочных проблем, а не на планирование с целью избежать их.





Такие высокотехнологичные компании, как Google, являются прототипами СОЗДАВАТЬ (адхократической культуры).

Google разрабатывает инновационные веб-инструменты, используя в своих интересах передовые процессы и технологии. Их способность быстро разрабатывать новые услуги и фиксировать долю на рынке сделала их лидерами и вынудила менее проворную конкуренцию играть в догонялки.



# Формальная структура Центра пилотируемых полетов НАСА изменилась семнадцать раз за первые восемь лет своего существования.

Ни одна организационная схема не была принята просто потому, что она устаревала прежде, чем се можно было бы напечатать. Названия и должностные обязанности менялись иногда еженедельно.

# КЛАНОВАЯ (СЕМЕЙНАЯ) КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

СОТРУДНИЧАТЬ

Делать вместе

Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организация - как большая семья. Лидеры воспринимаются как воспитатели или даже родители. Высока преданность, традиции и обязательность организации. Придается значение совершенствованию личности, высокой степени сплоченности и моральному климату, заботе о людях. Поощряются коллективные формы работы.

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛАНА — это семья с одинаковыми общими интересами.

- Клановая компания подразумевает менеджеров в качестве наставников, которые должны воспитывать сотрудников для выполнения поставленных задач.

**Клановые компании осуществляют контроль над сотрудниками через общие ценности, структуры убеждений и культурные нормы, а не через традиционные бюрократические процедуры контроля.**

- Организации, использующие клановую стратегию управления, позволяют сотрудникам иметь высокую степень свободы, опираясь на согласованные цели и поведенческие ожидания.

# ИЕРАРХИЧЕСКАЯ (БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

КОНТРОЛИРОВАТЬ

Делать правильно

Очень формализованное и структурированное место работы. Деятельность управляется процедурами. Лидеры - рационально мыслящие координаторы и организаторы.

Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Руководство озабочено гарантией занятости работников и обеспечением долгосрочной перспективы.



Руководство по правилам, которое каждый сотрудник изучает и тестируется, составляет более 350 страниц и охватывает большинство аспектов поведения сотрудников в обычной жизни и на рабочем месте.

Одним из требований к продвижению является знание этих правил и политик.

# РЫНОЧНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

КОНКУРИРОВАТЬ

Делать быстро

Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной цепи. Люди целеустремлены и соперничают между собой. Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты непоколебимы и требовательны.

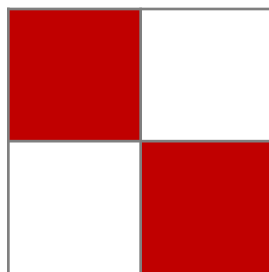
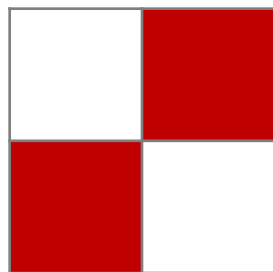
Организация связана стремлением побеждать. Репутация и успех - общая забота. Стиль организации - жестко проводимая линия на конкурентоспособность.





Пример рыночной культуры - компания General Electric.

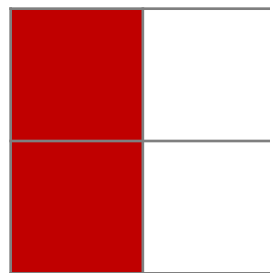
- Бывший генеральный директор General Electric Джек Уэлч в конце 1980-х годов дал понять, что если бы компании, принадлежащие GE, не были номером один или номером два на своих рынках, они были бы проданы.
- Уэлч купил и продал более трехсот предприятий во время своего 21-летнего пребывания на посту генерального директора.



На диагонально противоположных квадрантах в этой матрице находятся противоположные формы создания ценности:

**СОТРУДНИЧАТЬ против КОНКУРИРОВАТЬ.  
КОНТРОЛЬ против СОЗДАВАТЬ.**

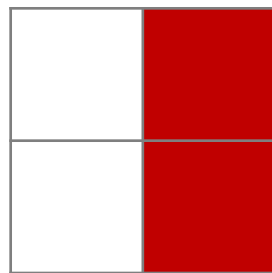
Будучи очень сильной в одном квадранте, организация будет иметь слабость в другом.



## СОТРУДНИЧАТЬ И КОНТРОЛИРОВАТЬ

**СОТРУДНИЧАТЬ** фокусируется на «человеческом капитале» внутри организации — на сотрудниках, на удержании сотрудников и моральном духе, командах, развитии лидерства и т.д.

**КОНТРОЛИРОВАТЬ** фокусируется на процессе внутри организации — на том, как внутренние процессы используются для достижения эффективных и предсказуемых результатов.



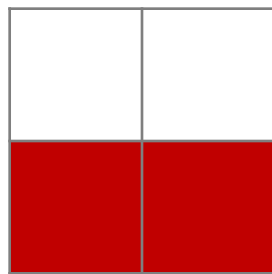
## КОНКУРИРОВАТЬ И СОЗДАВАТЬ сфокусированы вовне организации

### КОНКУРИРОВАТЬ

ориентирована на клиентов,  
конкурентов, рынки и возможности,  
существующие сегодня.

### СОЗДАВАТЬ

ориентирована на клиентов,  
конкурентов, рынки и возможности,  
которые будут существовать в  
будущем.



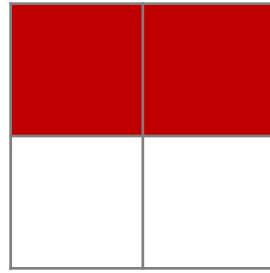
## КОНТРОЛИРОВАТЬ и КОНКУРИРОВАТЬ

В этом измерении **КОНТРОЛИРОВАТЬ и КОНКУРИРОВАТЬ** сохраняют фокус на стабильности и контроле.

**КОНТРОЛИРОВАТЬ и КОНКУРИРОВАТЬ** подходят для бизнесов, где хорошо известны правила, как и когда наилучшим образом действовать.

Стиль руководства, как правило, носит предписывающий характер. Организация располагает подробными руководствами, описывающими, как всё должно быть сделано.

Временной горизонт для достижения результатов обычно короткий.

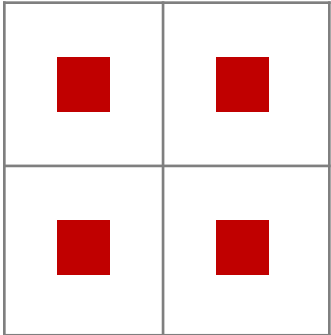


## СОТРУДНИЧАТЬ и СОЗДАВАТЬ

**СОТРУДНИЧАТЬ и СОЗДАВАТЬ** включают в себя гораздо больше индивидуальности и гибкости. Если правила деятельности не так хорошо определены, то поощряется больше экспериментов.

Стиль лидерства является более активным, чем предписывающий. Временной горизонт для достижения результатов обычно большой.

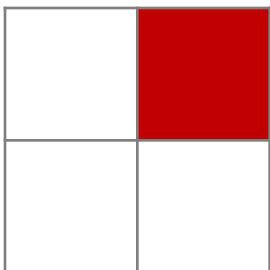
## РЕЗЮМЕ



Ключевым понятием является то, что корпоративные культуры, расположенные в диагонально противоположных квадрантах, тянут организацию в противоположные стороны.

Любые ресурсы, выделенные на один квадрант, выводят организацию в какой-то степени из ее противоположной диагонали.

В определенном смысле квадранты представляют конкурирующие формы создания стоимости.



## АДХОКРАТИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА

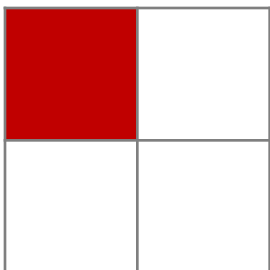
Отдел персонала преимущественно развивает направления обучения персонала и стимулирования инноваций.

Так как сотрудники очень демократичны, самомотивированы, они требуют динамичной обратной связи, возможностей для

самореализации и ресурсов для развития. Всё остальное эти люди сделают сами.

В адхократической культуре люди сами притягивают лучших из лучших в свою компанию через общение и демонстрацию достигнутых результатов на рынке.





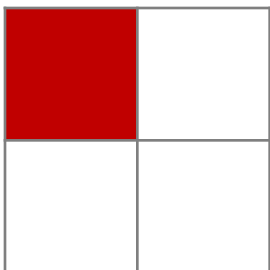
## КЛАНОВАЯ КУЛЬТУРА

Основной акцент отдел управления персоналом будет делать на процессы развития и поддержания корпоративных ценностей.

Акцент — на помощь в передаче ценностей внутри организации и

внедрение нового сотрудника в коллектив.

Постоянные мероприятия и коммуникация для поддержания корпоративной культуры.



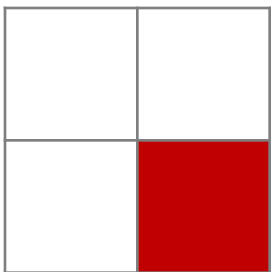
## БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА

Основной акцент - на системах мотивации, обучении процедурам и процессному управлению.

Эту организационную культуру можно назвать большой машиной: чтобы работать с машиной, необходимо изучить инструкции.

Отличается отсутствием

- (1) акцентов на личные отношения;
- (2) возможностей быстрого карьерного роста;
- (3) направленности на быстрый результат;
- (4) клиентоориентированности.



## РЫНОЧНАЯ (КОНКУРЕНТНАЯ) КУЛЬТУРА

Акцент на процедуры подбора персонала, так как преимущественно процент текучести в таких компаниях очень **высок**.

И, конечно же, системы стимулирования сотрудников с акцентом на результат и конкуренцию между сотрудниками.

# ТИПЫ ЛИДЕРОВ

ГИБКОСТЬ (ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ)

ВНУТРЕННИЙ ФОКУС

КЛАНОВАЯ (СЕМЕЙНАЯ)  
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

СОТРУДНИЧАТЬ

Делать вместе

НАСТАВНИК, ФАСИЛИТАТОР

КЛАНОВАЯ (СЕМЕЙНАЯ)  
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

КОНТРОЛИРОВАТЬ

Делать правильно

КОНТРОЛЕР, КООРДИНАТОР

АДХОКРАТИЧЕСКАЯ  
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

СОЗДАВАТЬ

Делать первым

БРОКЕР, ИННОВАТОР

КЛАНОВАЯ (СЕМЕЙНАЯ)  
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

КОНКУРИРОВАТЬ

Делать быстро

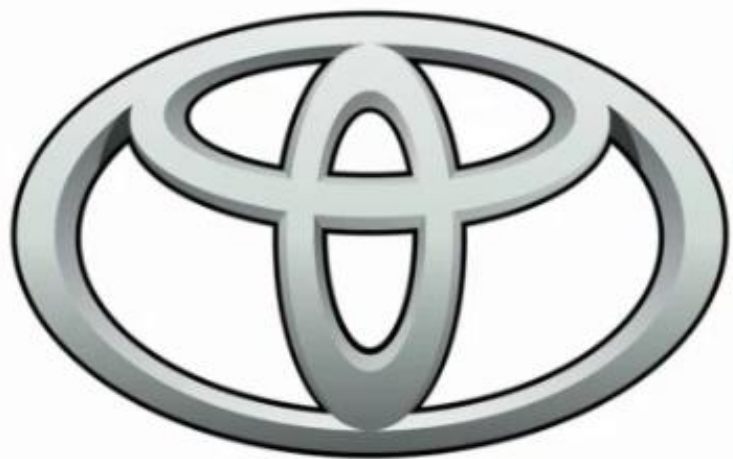
ПРОИЗВОДИТЕЛЬ РАБОТ, ДИРЕКТОР

ВНЕШНИЙ ФОКУС

КОНТРОЛЬ (стабильность)



- История создания общих ценностей Toyota представляет собой работу в различных корпоративных культурах.
- Первоначальный подход Toyota к созданию стоимости характеризовался внутренней целенаправленностью и контролем.
- Главной сферой внимания была тонкая настройка производства и уменьшение дефектов.



**TOYOTA**

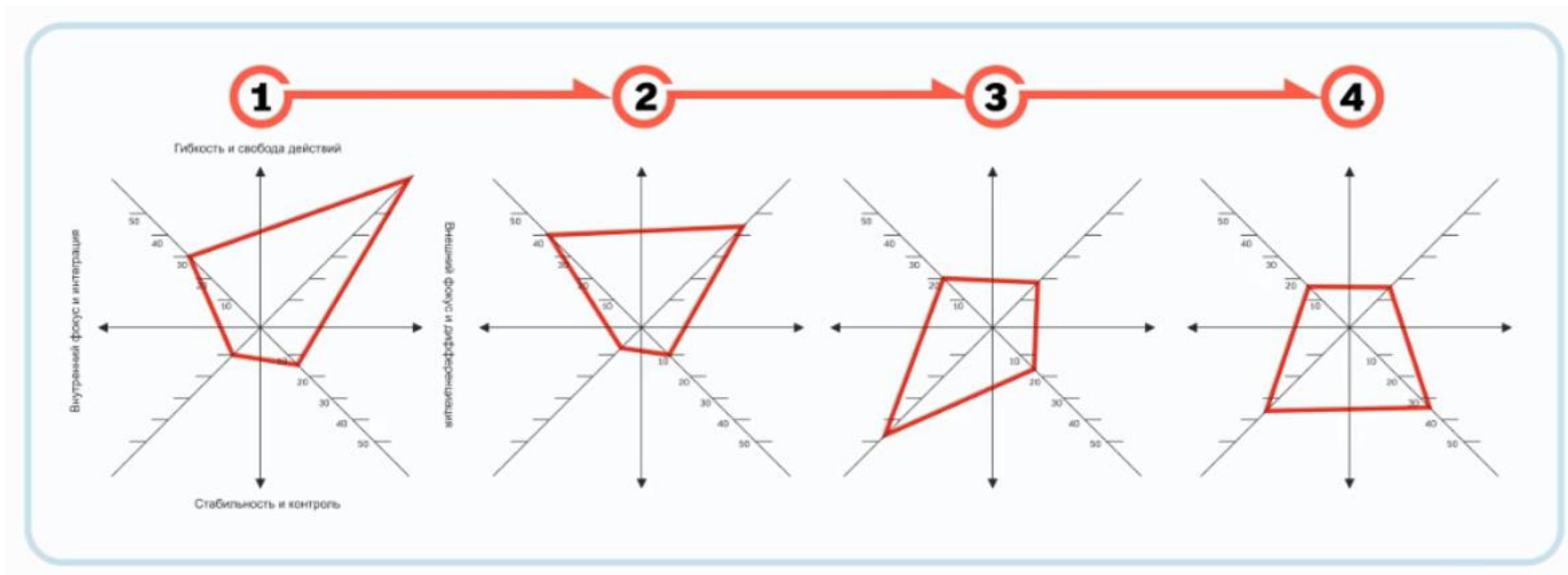
- После выпуска роскошного автомобиля Lexus, который значительно превысил стандарты качества и дизайна конкурентов в Европе и Соединенных Штатах (в сочетании с чрезвычайно успешной глобальной технологией производства и распределения), Toyota оказалась прямо на противоположной стороне - в квадранте СОЗДАВАТЬ.
- Иными словами, компания создавала ценность, одновременно реагируя на противоречия и противоположности.



# ЦИКЛ ЖИЗНИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



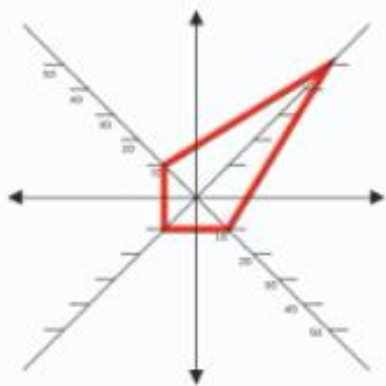
# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОМПАНИИ APPLE COMPUTER



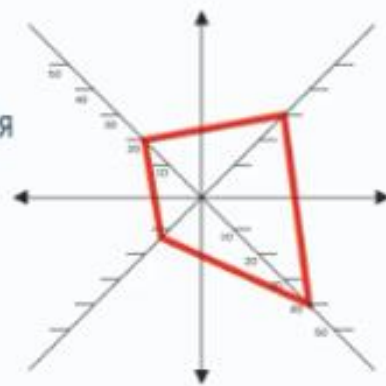


# ПРОФИЛИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ДЛЯ ШЕСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

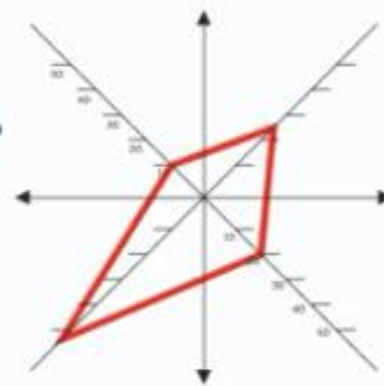
Производитель  
высокотехно-  
логических  
продуктов



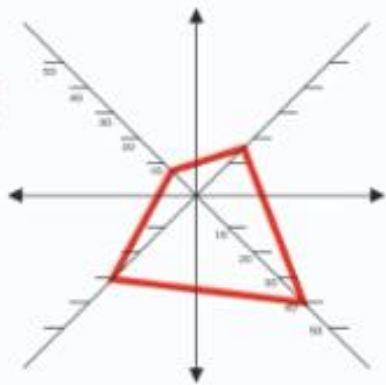
Быстрорастущая  
финансовая  
корпорация



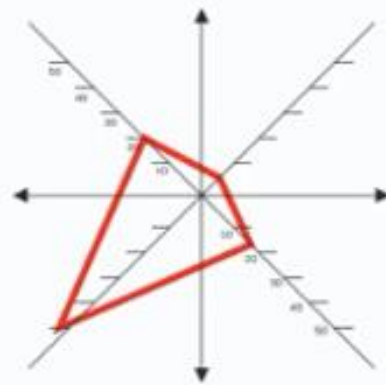
Производитель  
стандартных  
частей



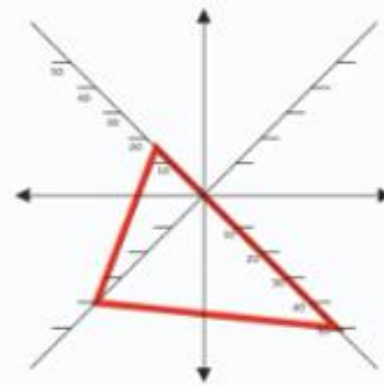
Международный  
производитель



Правитель-  
ственная  
организация  
США



Компания  
по хранению  
и обработке  
данных



# КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

- 1 Уровень вовлеченности / мотивации**
- 2 Уровень потенциала / производительности**



**КАК ЭТО ПОНЯТЬ?**

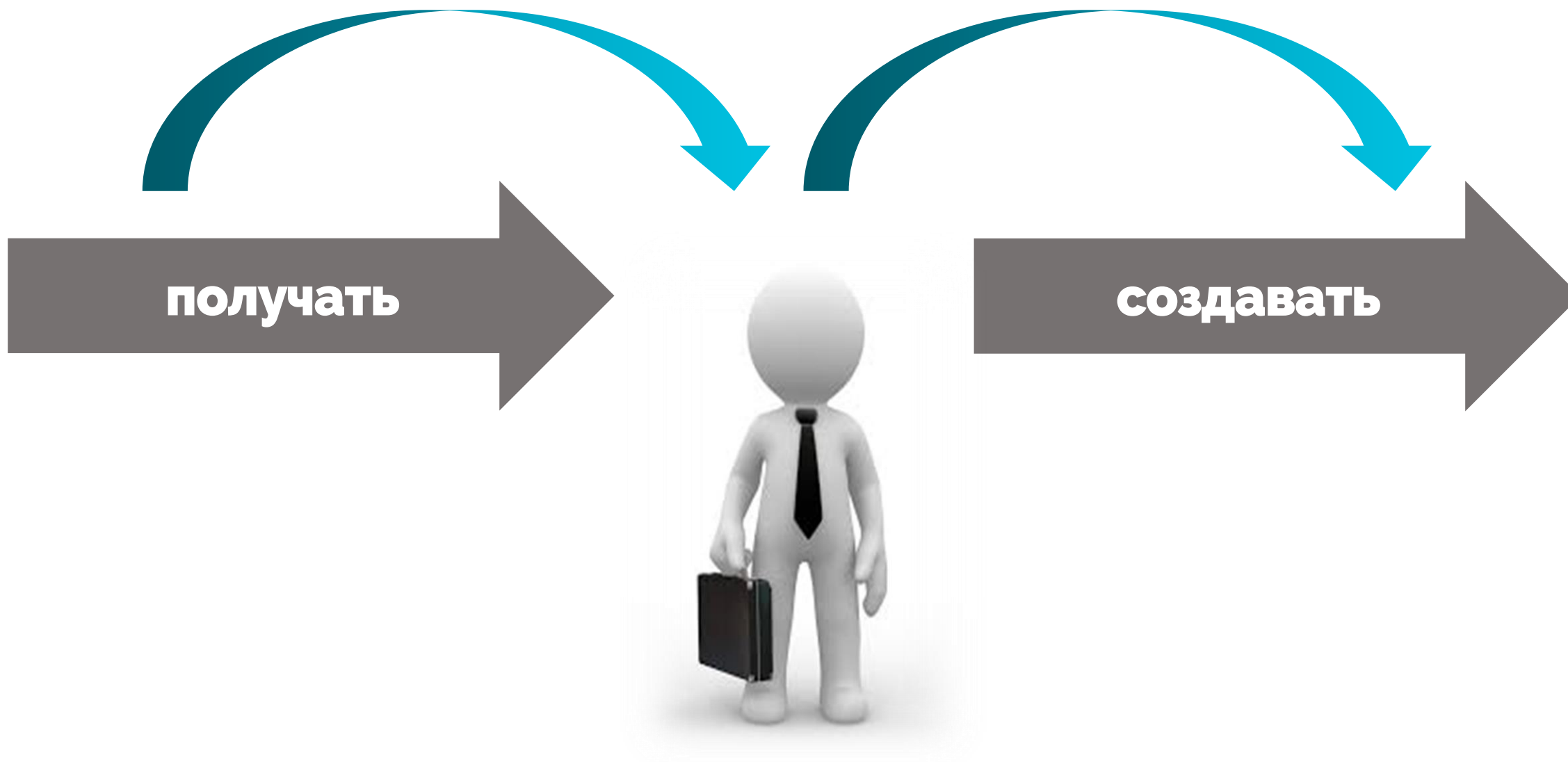
**Какими способами  
определить эти параметры?**



# УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ (мотивации)

# ВОЛЕЧЕННОСТЬ (МОТИВАЦИЯ)

- К чему сотрудник стремится
- Что им движет
- На что он ориентирован в первую очередь:  
*создавать или получать*
- Насколько легко его можно вовлечь в работу
- Какая от него будет польза

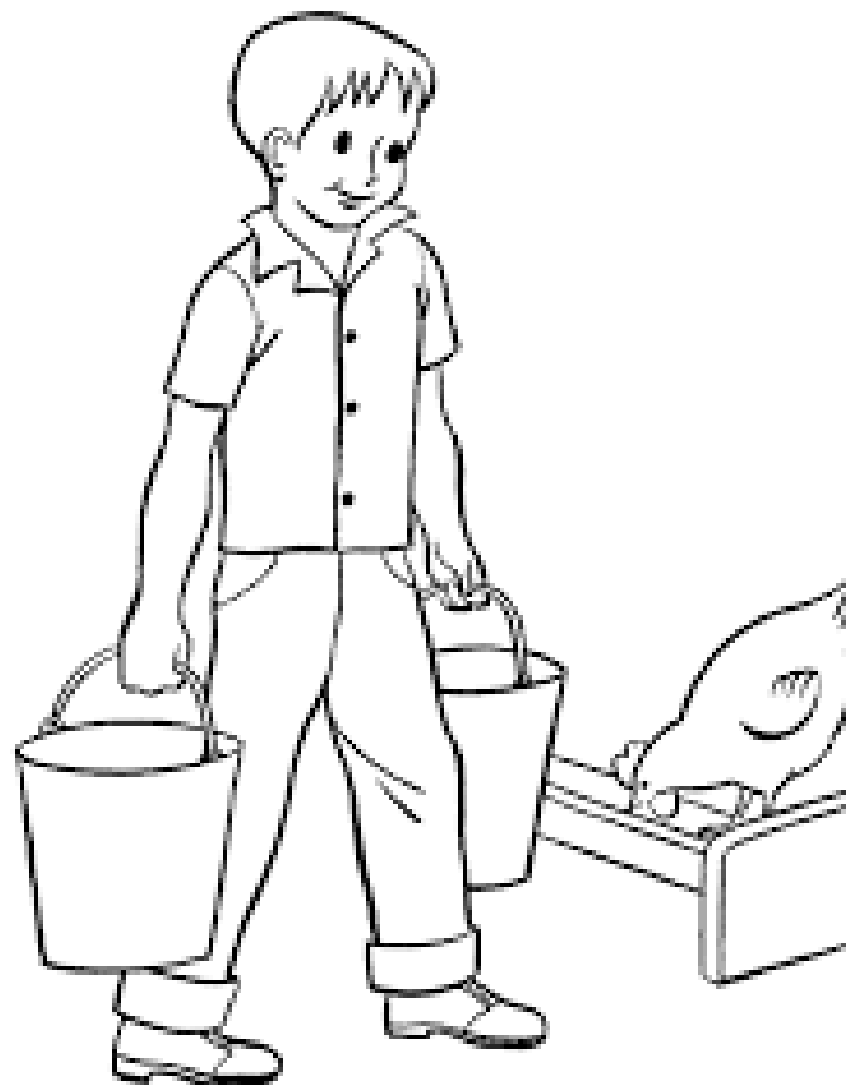


# ДАРИТЬ ПОДАРОК















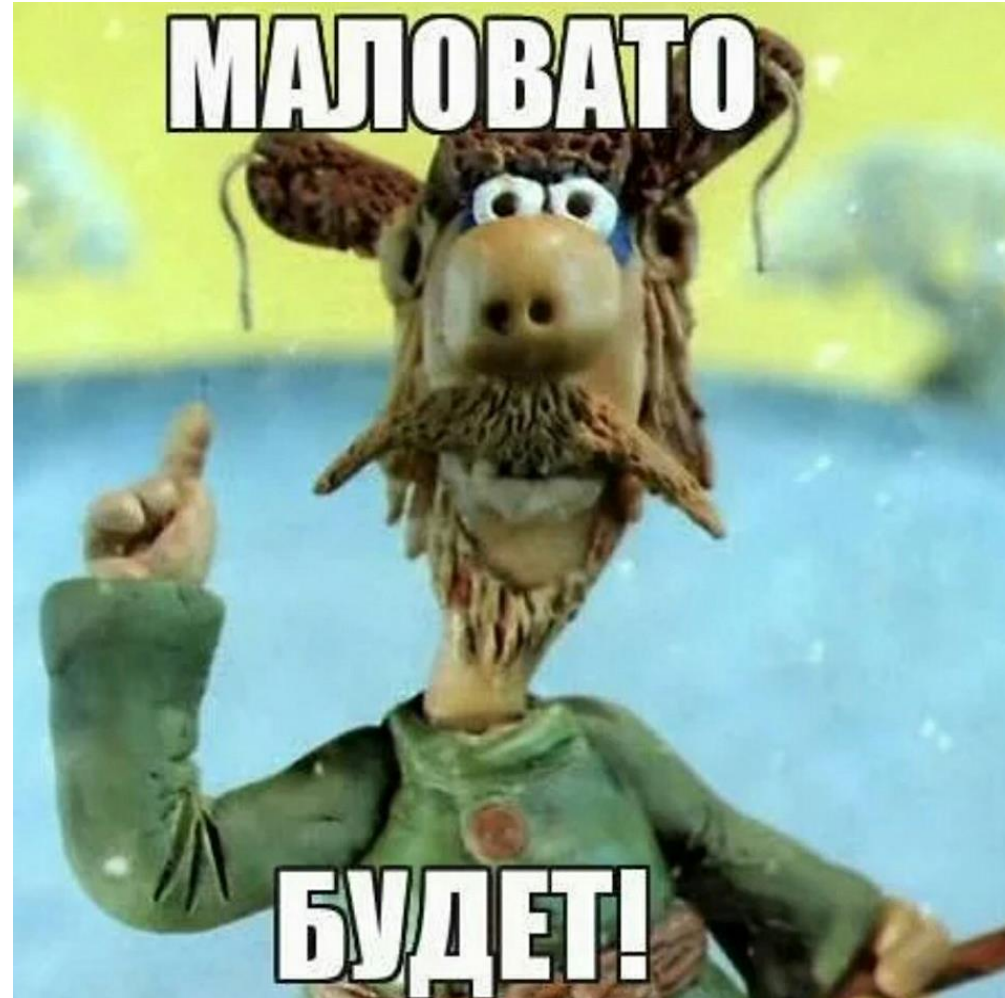
# Ориентация на СОЗДАВАТЬ



# СОЗДАВАТЬ

- люди стараются делать свою работу хорошо по собственному желанию.
- управлять ими легко, они ориентированы на выполнение работы, благодарны за оказанную помощь;
- подходит любая справедливая система оплаты труда;
- когда он действует, он думает в первую очередь о компании, а уже потом о вознаграждении, которое получит.

# Ориентация на ПОЛУЧАТЬ



# ПОЛУЧАТЬ

- получив работу, думают о том, как сделать меньше и получить больше
- управлять ими тяжело, они рассчитывают только собственную выгоду, они редко бывают искренне благодарны (им всегда мало)
- система оплаты труда должна быть такой, чтобы невыполнение минимума было наказуемо





# МОДЕЛЬ «МАТРИЦА СИСТЕМНОСТИ»

## **НАДСИСТЕМНЫЙ**

Создавать

Рост

## **СИСТЕМНЫЙ**

Создавать – Получать

Стагнация

## **ПОДСИСТЕМНЫЙ**

Получать

Деградация

# «НАДСИСТЕМНЫЙ»



# «СИСТЕМНЫЙ»



# «ПОДСИСТЕМНЫЙ»



## НАДСИСТЕМНЫЙ

Создавать  
Рост

## СИСТЕМНЫЙ

Создавать – Получать  
Стагнация

## ПОДСИСТЕМНЫЙ

Получать  
Деградация





**ПЕРЕРЫВ НА КОФЕ-ПАУЗУ**

**20 МИНУТ**



**УРОВЕНЬ ПОТЕНЦИАЛА  
(ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ)  
И  
НАПРАВЛЕННОСТЬ  
СОТРУДНИКА**



# НАПРАВЛЕННОСТЬ СОТРУДНИКА



Любая работа может  
быть разделена на

1. БЫТЬ – являться
2. Производить процесс, выполнять действия
3. Получить результат на финише

**БЫТЬ**



**ДЕЛАТЬ**



**ИМЕТЬ**  
(результат)



# ПОТЕНЦИАЛ

сотрудника, размер его вклада, пользы

- Высокий
- Выше среднего
- Средний
- Ниже среднего
- Не интересно...

**Сотрудники**

**НАДСИСТЕМНЫЙ**

Создавать  
Рост

**СИСТЕМНЫЙ**

Создавать – Получать  
Стагнация

**ПОДСИСТЕМНЫЙ**

Получать  
Деградация

**Результатник**



**Процессник**



**Бытель**



# РЕЗУЛЬТАТНИК

Человек с духом соревнования с направленностью создания пользы, которая будет принята другими людьми.



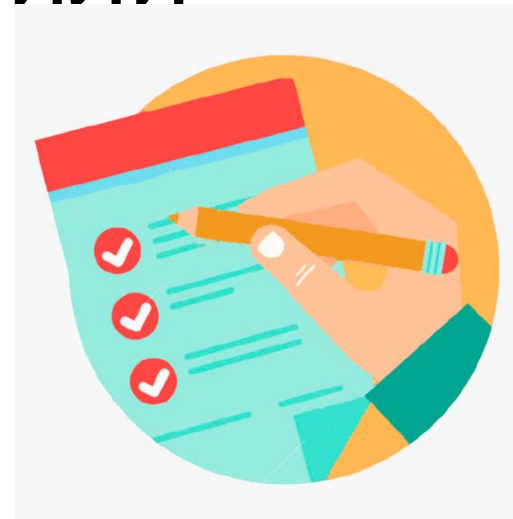
# РЕЗУЛЬТАТНИК

Смотрит как улучшить собственное окружение и окружение других людей и улучшает.

В своём видении он учитывает окружающую реальность.

# ПРОЦЕССНИК

Человеку нравится быть внутри системы его интересуют процессы которые происходят внутри организации или объекта.



# ПРОЦЕССНИК

Он считает что взаимоотношения между людьми очень важны и надо заботится об этом, и если об этом не заботится то полезный результат не важен.



# ПРОЦЕССНИК

- Человек заботится о процессе.
- Важны старание, а не цель.
- Если человек старается, то он добьется в жизни многого.

# БЫТЕЛЬ

Человек, который может видеть и называть **идеальный** полезный результат на финише, может его измерять

# БЫТЕЛЬ

Он понимает, что другие должны ему предоставить в итоге, создает результат руками других людей



# БЫТЕЛЬ

У него часто бывают проблемы с описанием собственного полезного результата на финише

# БЫТЕЛЬ

Может требовать выполнение задач и конечных результатов от других, не учитывая существующую реальность (просто требует и все!)

# БЫТЕЛЬ

Могут быть проблемы с оценкой вклада других людей в общий результат (ему недостаточно!)



**В ЧЕМ ПОЛЬЗА КАЖДОГО?**

# НАДСИСТЕМНЫЙ РЕЗУЛЬТАТНИК – рост

- Человек смотрит как бы сверху и видит то, что явно не хватает системе (с учетом всех ее коммуникаций и взаимодействий).
- Улучшает взаимодействие самым коротким и рациональным способом из всех возможных.



# СИСТЕМНЫЙ РЕЗУЛЬТАТНИК - стагнация

- Человек уже смотрит на систему изнутри системы.
- Ему уже важны внутренние связи и внутренние взаимоотношения в коллективе в системе.
- Он уже чаще всего сам не воплощает задуманное.

# СИСТЕМНЫЙ РЕЗУЛЬТАТНИК - стагнация

- Предлагает идеи или способы достижений, но самостоятельно воплотить предложенное не может, ему нужно содействие важных с его точки зрения людей или систем.
- Его видение дает пробуксовку: для воплощения озвученной им идеи нужно много чего согласовать и взаимоувязать, а он этим не очень хочет заниматься, он себя таким образом останавливает.

# ПОДСИСТЕМНЫЙ РЕЗУЛЬТАТНИК - деградация

- Человек разочаровался в том, что можно что то создать для других.
- Ему стало интересно то, как присвоить чужое, как зациклить процессы на себе, как сделать так, чтобы без него и без его ведома все очень значимое не двигалось просто так.

# ПОДСИСТЕМНЫЙ РЕЗУЛЬТАТНИК - деградация

- Человек способен организовывать криминальные схемы и возглавлять их.
- Способен быть участником этих криминальных схем.
- Своими решениями может приносить в криминальное направление существенный вклад.

# НАДСИСТЕМНЫЙ ПРОЦЕССНИК - рост

- Человек смотрит на систему как бы сверху и видит кому нужна помощь и стремится ее оказать.
- Ему важно чтобы его помощь была оказана тому человеку который в коллективе занимает очень важное и значимое положение.

# НАДСИСТЕМНЫЙ ПРОЦЕССНИК - рост

- Он не просто хочет помогать, а он видит, что человек перегружен и ему нужно действительно помочь.
- Ему не нравится помогать тем людям, которые сами не хотят работать, а загружают других.
- У него развито чувство справедливости в понимании распределенной нагрузки между другими людьми.
- Такой человек будет обижаться на то, что он всем помогает, а кто-то сидит или делает собственную работу ненадлежащим образом.

# СИСТЕМНЫЙ ПРОЦЕССНИК - стагнация

- Человек интересуется именно своей работой, своей должностью и своим окружением.
- Готов именно этому окружению помогать и содействовать.

*Это значит, что человек понимает, что существуют наши люди и не наши.*

*Нашим нужно помогать, а не нашим - не надо.*

*Нашим нужно верить, а не нашим - не доверяем.*

# СИСТЕМНЫЙ ПРОЦЕССНИК - деградация

- Человек четко очерчивает границы в том, что является его областью работы, а что его областью не является.
- Человеку из того что он делает нравятся определённые процессы, и он именно их хочет делать. И не важно насколько создание или участие прямо сейчас в этом процессе необходимо или рационально.



# СИСТЕМНЫЙ ПРОЦЕССНИК - деградация

- Хочет делать меньше (или не делать вообще), а получать больше.
- Вместо ожидаемой работы от него, он в это время будет изучать, делать, обосновывать что-то ненужное (неважное) ...

# НАДСИСТЕМНЫЙ БЫТЕЛЬ - рост

- Понимает, что сам не сделает, что нужно заботиться о других, чтобы получить себе.
- Привносит в компанию стандарты и атрибутику.
- Использует свои связи для решения вопросов компании.
- Поддерживает систему иерархии и рабочие ритуалы

# СИСТЕМНЫЙ БЫТЕЛЬ - стагнация

- Ставка больше на себя, чем на команду.
- Принижает других (Я – начальник, ты – дурак)!
- Приближает подлиз.



# ПОДСИСТЕМНЫЙ БЫТЕЛЬ - деградация

- Особо опасные группировки (ОПГ)
- Не важно чем заниматься, важно чтобы я там был главным!
- Я устанавливаю порядки, как хочу – так и ворочу.
- Управляет при помощи страха (человек должен от него завесить, быть обязан или иметь перед ним долг). Использует компроматы, и принцип «держат в заложниках»



**ЗАГАДКИ – ТРЕНИРОВКИ)**

# КЛАССИФИЦИРУЕМ



# КЛАССИФИЦИРУЕМ



# КЛАССИФИЦИРУЕМ





# КЛАССИФИЦИРУЕМ



# КЛАССИФИЦИРУЕМ

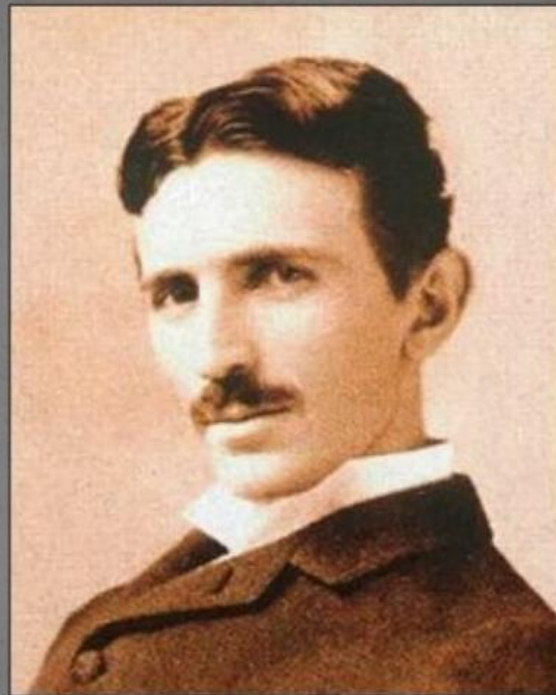


# КЛАССИФИЦИРУЕМ



# КЛАССИФИЦИРУЕМ

Никола Тесла – изобретатель в области электротехники радиотехники, инженер, физик. Родился и вырос в Австро-Венгрии, в последующие годы в основном работал во Франции и США. В 1891 году получил американское гражданство. По национальности – серб.





# НАШИ ИНСТРУМЕНТЫ

Как сделать так, чтобы  
сотрудники **РЕШАЛИ**  
**ПРОБЛЕМЫ САМОСТОЯТЕЛЬНО,**  
а не приходили к вам за  
решением этих проблем?

-1-

# Практикум по проведению ИНТЕРВЬЮ на определение уровня потенциала и вовлеченности

- За 15 минут можно понять потенциал человека и уровень вовлеченности, и есть ли смысл его приглашать на личное собеседование
- Способен сотрудник работать в данной должности или нет?
- Можно ли доверить ему ответственную должность или ставить только на «закрытие дыр» и тушение пожаров

-2-

# Практикум «НА КОГО ИЗ СОТРУДНИКОВ ДЕЛАТЬ СТАВКИ?»

- Определим реальное ядро команды
- Определим уровень вовлеченности существующей команды
- Изучим методы повышения вовлеченности персонала;
- Разберем модель, при которой руководитель освобождает свое время и внимание, а команда работает самостоятельно и ответственно без его прямого участия



-3-

# ДИАГНОСТИКА (АУДИТ) СОТРУДНИКОВ

(анкетирование и тестирование  
персонала на определение их  
уровня потенциала и  
вовлеченности)



-4-

## Практикум

# «Пошаговое введение в должность»

## Правильные действия на этапе адаптации сотрудников

- Потратили силы, время и ресурсы на наем и затем потеряли сотрудника на вводе в должность?
- Устали от однообразных действий при вводе сотрудника в должность и хотели бы этот процесс автоматизировать?
- Непонятно как оценить сотрудника на этапе адаптации?
- НАДОЕЛО делать вышеперечисленные ошибки? Приходи на практикум!



*Полезную информацию и фото после встречи, а также расписание наших мероприятий Вы получите на электронную почту.*

**Пожалуйста, заполните регистрационную форму и опросный лист!**

**ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНО ДЛЯ НАС**

# А теперь вопросы и ответы

# СПАСИБО!

**Сотрудничаю с нами сегодня,  
Вы можете быть более уверенным  
в завтрашнем дне**



Люди – это главное