

**СЕКЦИЯ №2-3:  
«КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЕ»**

Тема доклада  
**«Успешный брокер – кто это?  
Проблемы предварительного  
отбора кадров».**

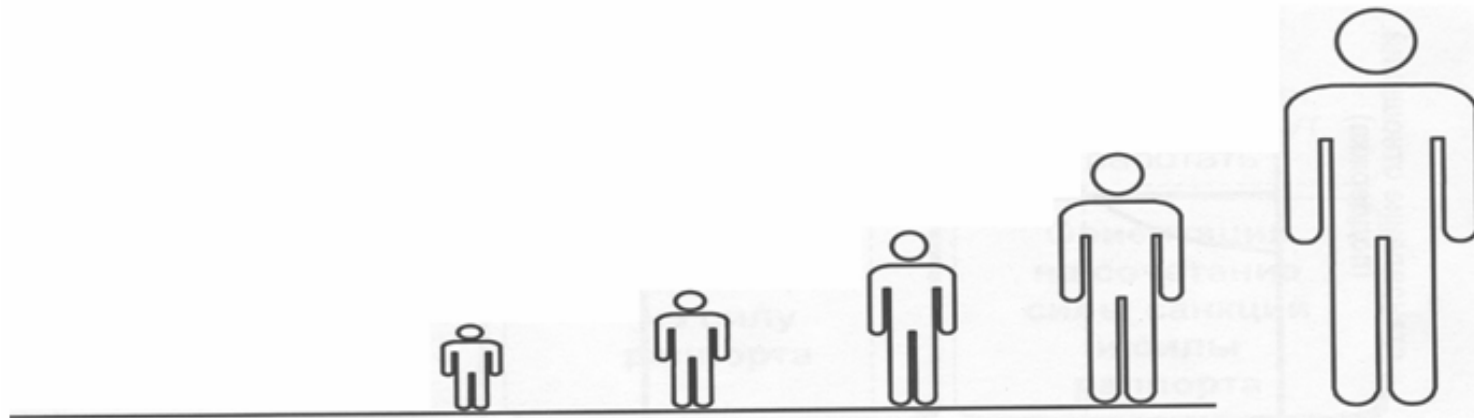
## **БАЗОВЫЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ КОМПАНИИ**

- 1. Каждая компания проходит через одинаковый для всех набор стадий в своем развитии.*
- 2. Уровень развития компании на каждой стадии является интеграцией опыта, полученного на всех предыдущих стадиях. Выпущенная стадия в истории развития компании всегда означает отсутствие конкретного опыта.*
- 3. Никакой компании не дано перепрыгивать через стадии в своем развитии, сохраняя при этом высокую эффективность.*
- 4. Основой эффективного развития компании является соответствие всех компонент системы ее уровню развития.*
- 5. Несоответствие организационных компонент уровню развития компании порождает конфликты, которые приводят к потере персонала, энергии, времени, денег и пр., и, в конечном итоге, разрушают компанию.*
- 6. Переход компании со стадии на стадию всегда связан с преодолением кризиса, который предопределен необходимостью изменения структуры ценностей компании, но кризис всегда является сигналом к переходу на следующую стадию.*
- 7. Развитие компании можно планировать как развитие организационных компонент, мягко и безболезненно преодолевая кризисы и придавая процессу развития необходимую динамику в соответствии с внутренними и внешними требованиями к компании.*

***Количество руководства –  
стиль постановки задач***

---

***Количество социально-  
эмоциональной поддержки –  
стиль становления отношений***

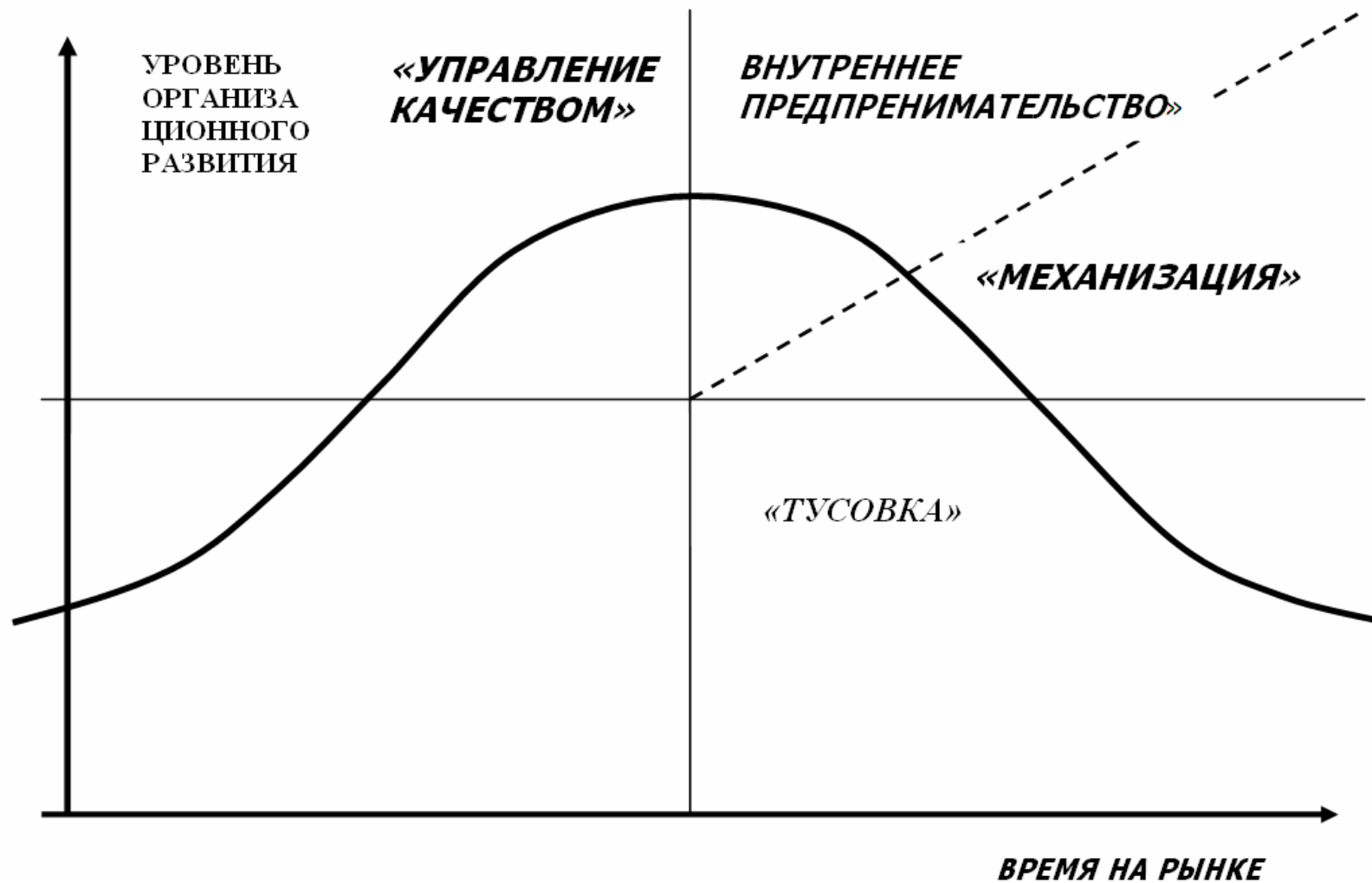


## Уровень зрелости подчиненных Основные типы поведения лидера

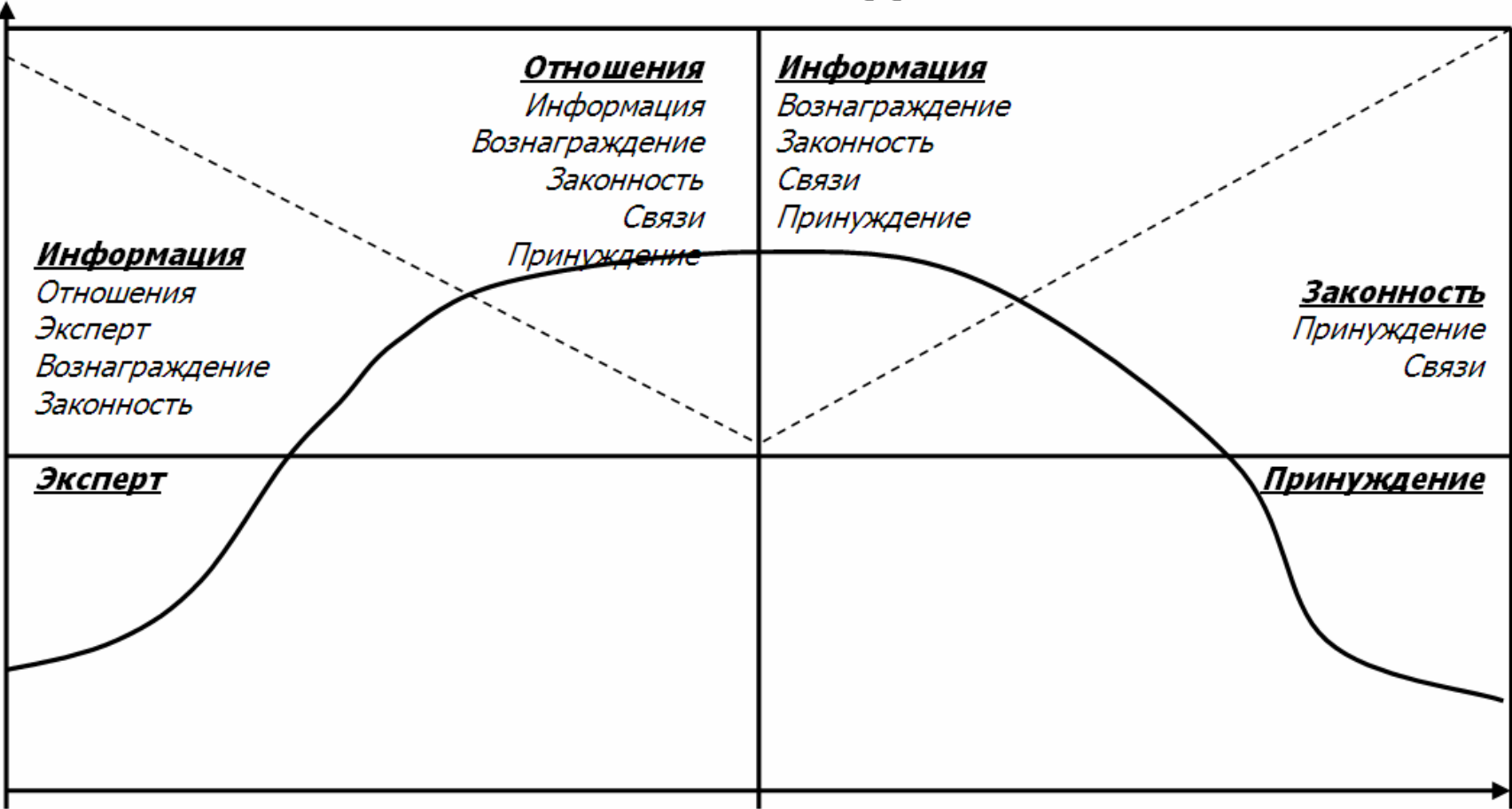


**Зрелость** – способность ставить высокие, но достижимые цели, желание и способность брать на себя ответственность, уровень образованности и опытности индивидуума или группы.

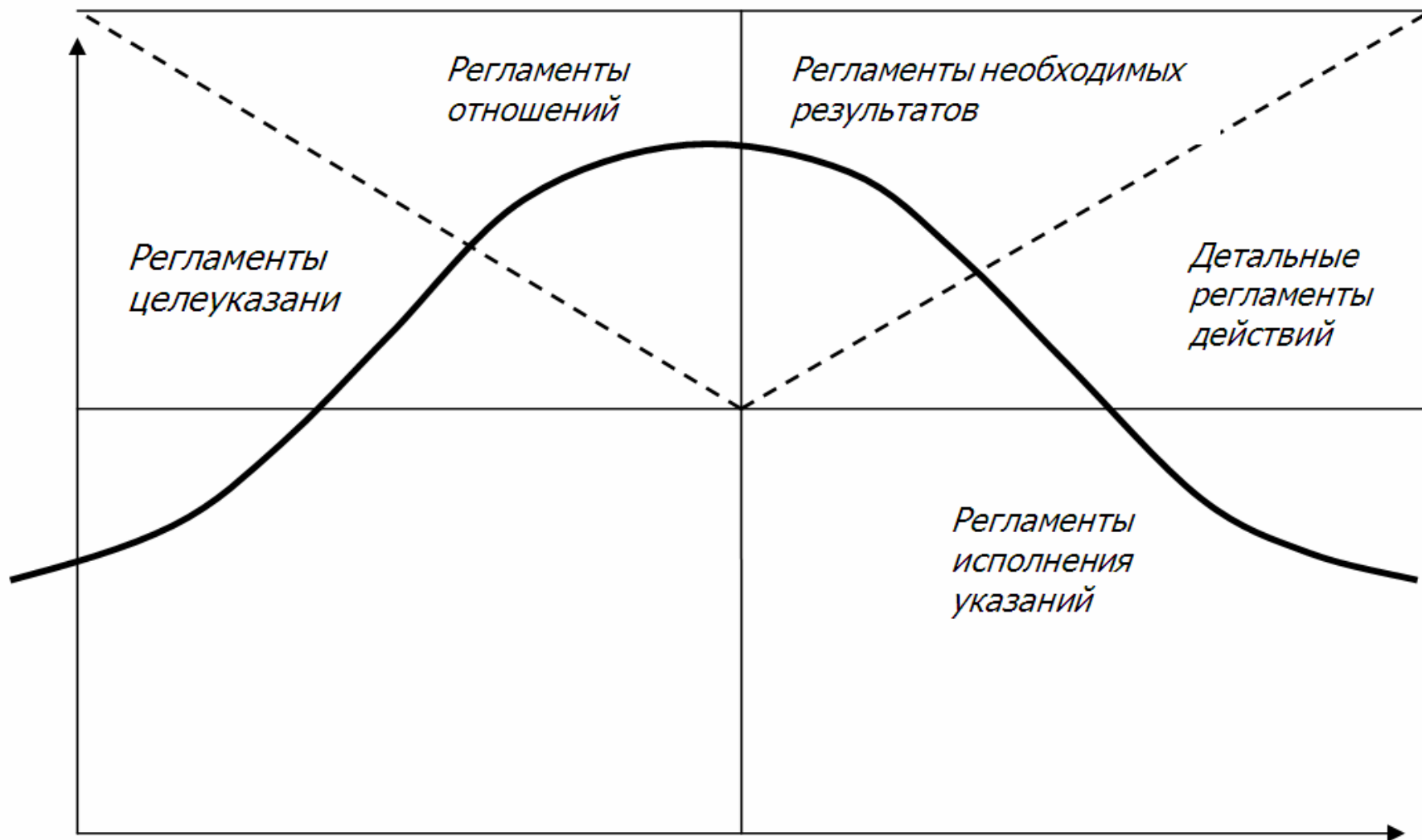
# ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ



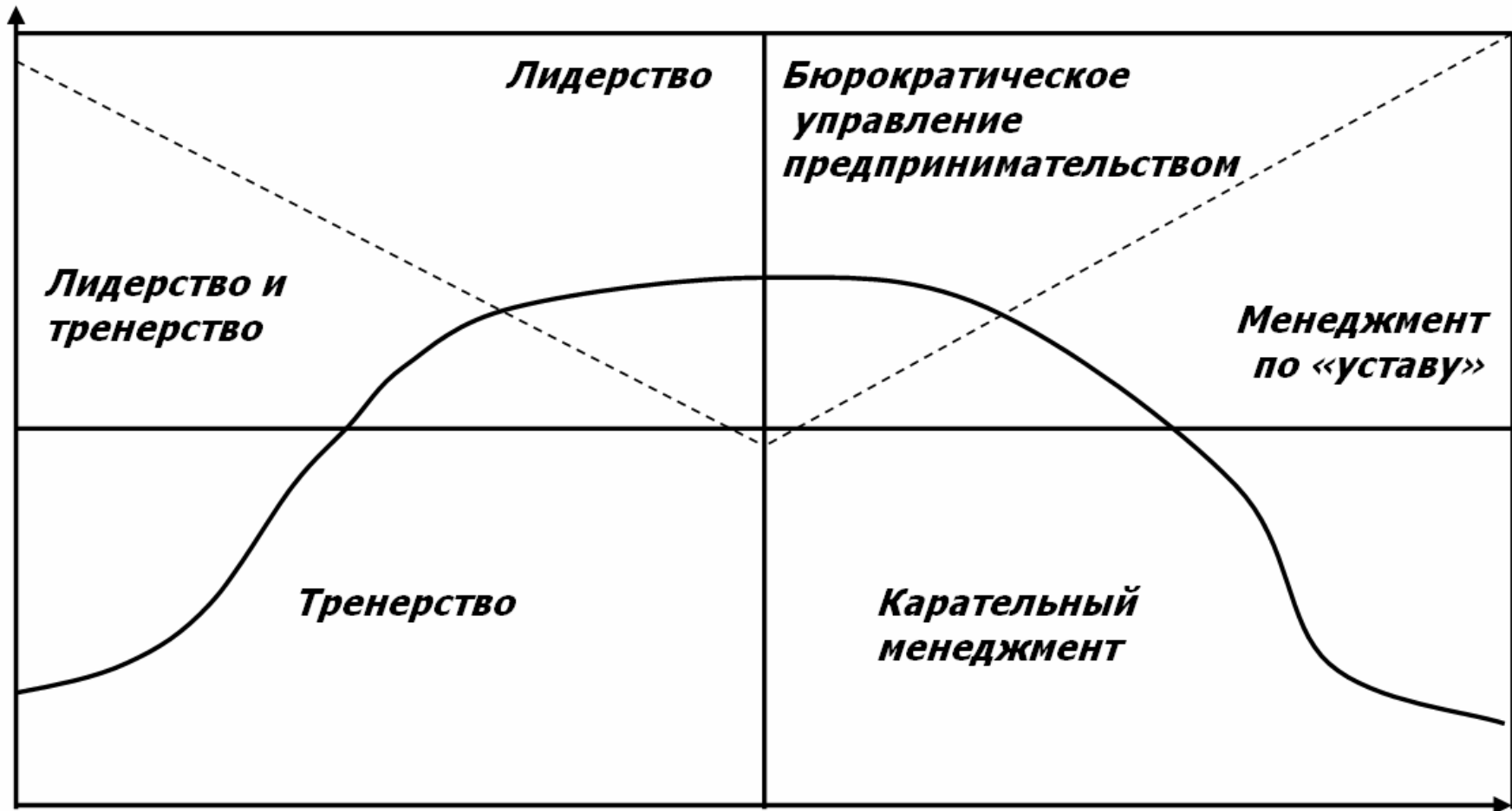
# ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ВЛАСТИ



# РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

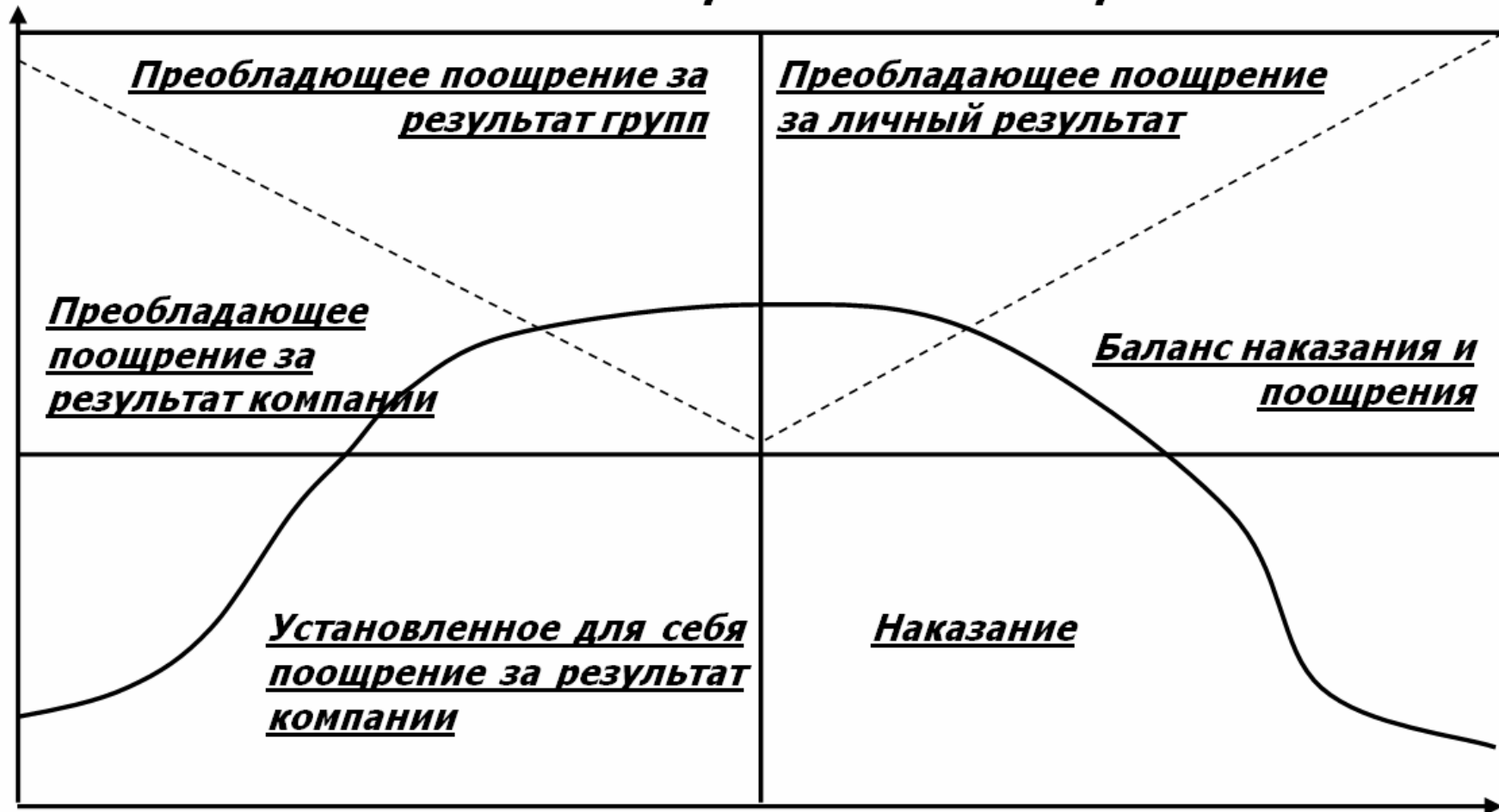


# **РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

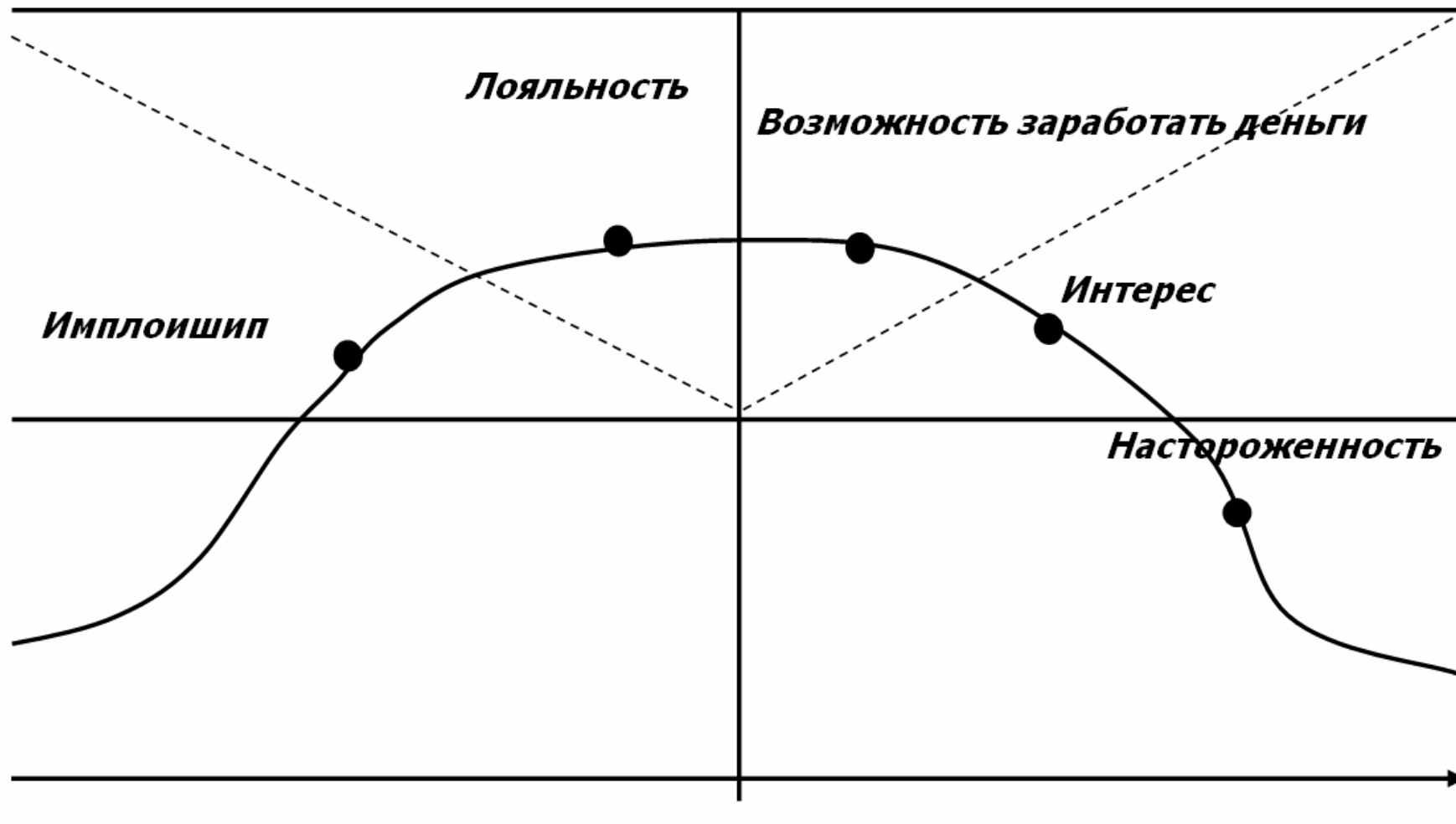




# ПРИНЦИПЫ МОТИВАЦИИ



# РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЯ К КОМПАНИИ

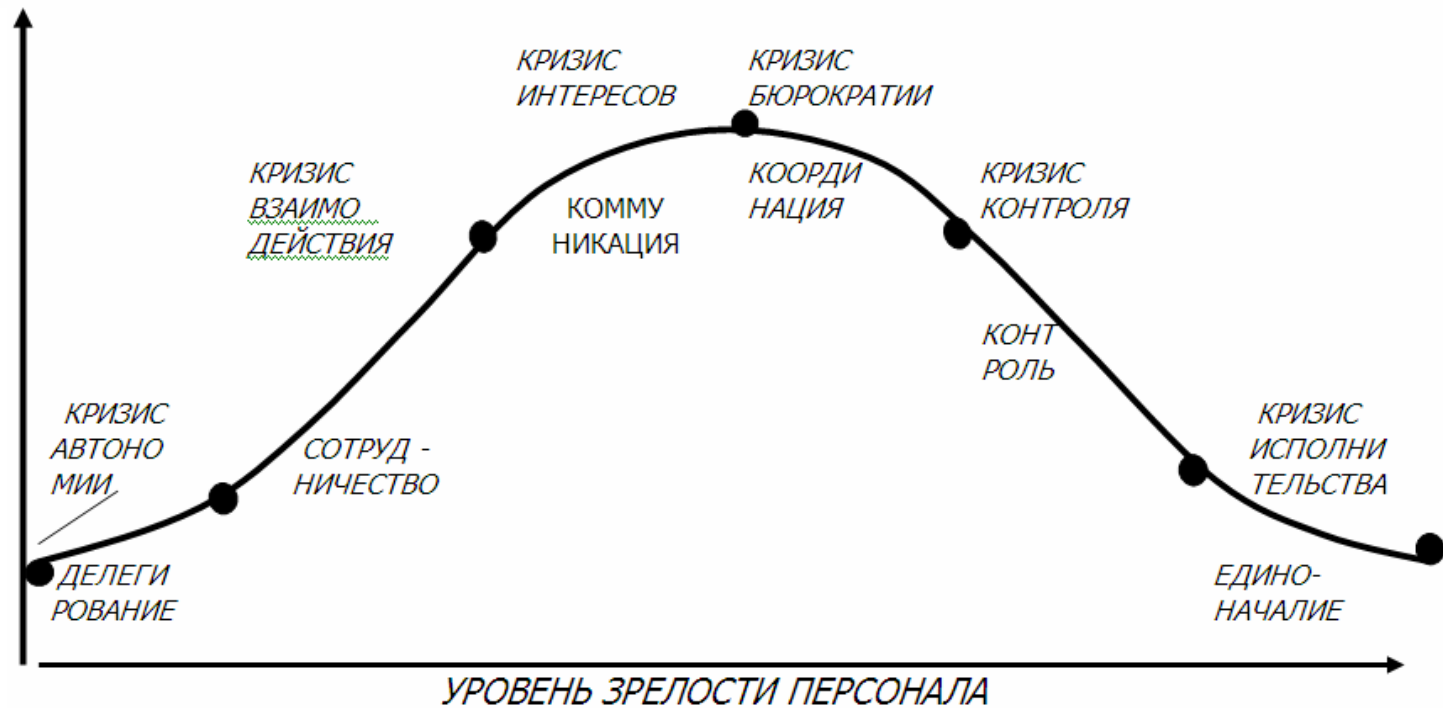
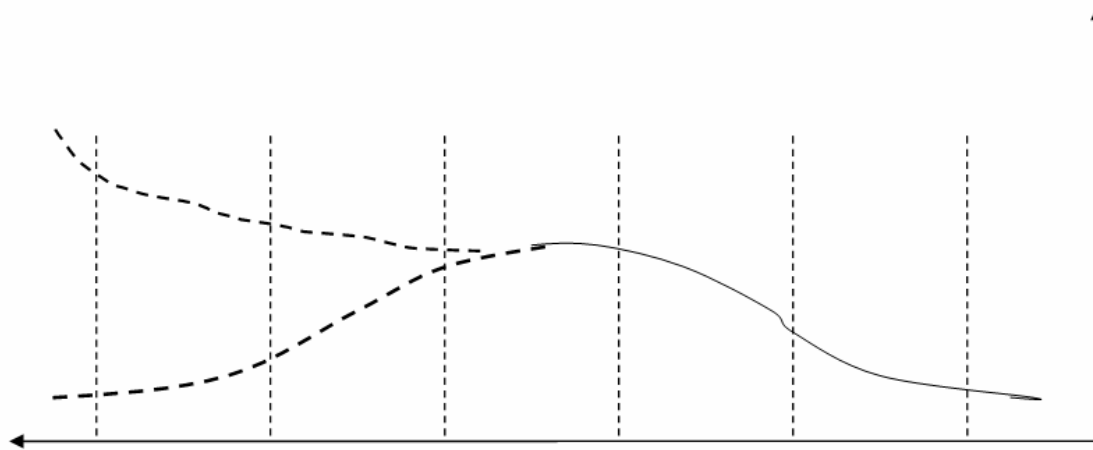


## **КАЧЕСТВЕННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ РАЗВИТИИ**

<b>СТАДИИ СФЕРА УПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>1 ЭТАП: «ТУСОВКА»</b>	<b>2 ЭТАП: «МЕХАНИЗАЦИЯ»</b>	<b>3 ЭТАП: «ВНУТРЕННЕЕ ПРЕДПРИНИМА ТЕЛЬСТВО»</b>	<b>4 ЭТАП: «Управление качеством»</b>
<b>Генеральная стратегия</b>	Становление организации и бизнеса, выживание на рынке, накопление первичного капитала.	Упорядочение и систематизация бизнеса и организации. Стабильность на рынке.	Упрощение систем управления. Экономическая эффективность.	Захват приоритетов на рынке через новые стандарты качества.
<b>Маркетинг</b>	«Полевой», осуществляется на интуитивной основе изнутри деятельности.	Создание маркетингового подразделения, начало систематического изучения рынка. Анализ обратной связи от клиентов, поддержка пользователей («customer support»).	«Маркетинговая организация». Создание товаров/услуг под запросы рынка, отказ от сбытовой ориентации на освоение перспективных рыночных ниш, развитие системы «customer satisfaction»	Клиент – центрированный маркетинг. Проактивное формирование рынка и потребностей клиентов (Proactive service).
<b>Финансы</b>	«Общий карман», расчеты на «глазок», отсутствие систематического учета.	Постановка финансового учета. Контроль за финансовыми показателями эффективности работы направлений.	Развитый финансовый менеджмент, управление финансовыми потоками, перспективное фин. планирование. Расчет экономической эффективности работы подразделений и людей.	Вовлечение в экономические расчеты работников на всех уровнях организации. Работа по оптимизации соотношения «цена – качество».

<b>СТАДИИ</b> <b>СФЕРА</b> <b>УПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>1 ЭТАП:</b> <b>«ТУСОВКА»</b>	<b>2 ЭТАП:</b> <b>«МЕХАНИЗАЦИЯ»</b>	<b>3 ЭТАП:</b> <b>«ВНУТРЕННЕЕ</b> <b>ПРЕДПРИНИМА</b> <b>ТЕЛЬСТВО»</b>	<b>4 ЭТАП:</b> <b>«Управление</b> <b>качеством»</b>
<b>Производство</b>	Поиск и отработка эффективных бизнес-схем.	Установление производственного «конвейера», введение технологических норм, организация контроля исполнения.	Переход от «конвейерной» к «проектной» схеме организации работ.	Поиск возможностей и отработка новых стандартов качества продукции.
<b>Персонал:</b> <b>а) подбор и отбор кадров</b>	Осуществляется руководителем среди знакомых и близких на основе критерия доверия.	Осуществляется руководителями или кадровыми службами на основе критериев профессионализма или должностного соответствия.	Осуществляется руководителем проекта посредством конкурсного отбора на основе критериев результативности.	Осуществляется руководителями служб на основе критериев умения работать в команде и клиент – ориентированности.
<b>Персонал:</b> <b>б) Системы мотивации и оплаты труда</b>	Работа на энтузиазме и обещании перспектив. Оплата на основе устных договоренностей. Санкции по настроению руководства.	Мотивация персонала стабильностью, возможностью обучения, профессионального и должностного роста. Оклады по должностным позициям и уровням ответственности. Санкции в соответствии с принятыми критериями.	Мотивация персонала инициативой, возможностью проявить себя, участием в доходах. Делегирование ответственности. Оплата по результату. Санкции: система ротации кадров по результативности.	Мотивация на основе миссии организации и приверженности к делу, участия в управлении, участия в собственности, участия в доходах, оплата многокомпонентная. Санкции применяются к «команде» и «командой».

# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ БИЗНЕСА



# ДВА ПОДХОДА К ВЫСТРАИВАНИЮ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИИ

<b>Человек подбирается для выполнения определенной работы или функции</b> Уровни m1, m2, m3	<b>Работа или функция подбирается для человека</b> Уровни m4, m5, m6
<ul style="list-style-type: none"><li>• Изучение</li><li>• Описание работы</li><li>• Определение квалификационных требований</li><li>• Отбор кандидатов по квалификационным требованиям</li><li>• Назначение человека на определенную работу</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Изучение возможностей и стремлений человека</li><li>• Закрепление за человеком определенного места в организации</li><li>• Подбор работы, наиболее соответствующей возможностям и месту человека</li><li>• Закрепление работы за человеком</li></ul>

# ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА



# ПОИСК КАНДИДАТОВ

1. Количество кандидатов должно быть достаточно большим.
2. Компания конкурирует на рынке труда.
3. Необходимо использовать все возможности для поиска кандидатов.

**Если вы ищите продавца – ищите продавца!**

## Источники:

1. Поиски внутри фирмы.
2. Внешний поиск.  
Беседы с людьми.  
Рекомендации.  
Ранее работавшие.  
Кандидат с предыдущего отбора.  
Рекрутинговые агентства.  
Объявления (на улице и в СМИ)  
Учебные заведения
3. В компании должен быть банк кандидатов

## **Отбор кандидатов**

1. **Получение рекомендаций о кандидате:**
  - Важно не полениться и действительно получить информацию о кандидате с прежних мест работы
  - Это отличный способ проверить кандидата на соответствие личных качеств
  - Если кандидат из сотрудников, то рекомендуется побеседовать с руководителем кандидата
2. **Тестирование:**
  - К тестам нужно относиться осторожно. Тесты точно не должны быть основанием для принятия решений.
3. **Собеседование:**
  - Собеседование – это использование технологии получения скрытой информации
  - Слова, которые произносит кандидат, важны в меньшей степени по сравнению с тем, как они произносятся.
4. **Тестовое задание:**
  - К составлению тестовых заданий нужно привлечь других продавцов.
5. **Принятие решений о найме**
6. **Испытательный срок**
  - Следует помнить, что испытательный срок - зыбкая позиция кандидата, поэтому, скорее всего, в этот период он будет максимально осторожным.



# ОЦЕНКА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Вы будете использовать область от -10 (самая низкая оценка)  
до +10 (самая высокая оценка)

## **«+10» Все перечисленные условия имеются в Вашей фирме:**

- Сотрудники видят цель в своей работе, и с радостью выполняют любую работу
- Сотрудники ценят своих коллег и готовы прийти на помощь им
- Обратная связь передается конструктивно, без искажения фактов
- Полное отсутствие порицаний
- Исключительное доверие и уважение, дружественная обстановка среди сотрудников
- Энтузиазм и энергия присутствует во всем
- Сотрудники настроены на успех, результат-победу
- 

## **«+5» Три или более из перечисленных условий имеются в Вашей фирме:**

- Сотрудничество и работа в команде практикуется в большей части рабочего времени
- Дух заботы и беспокойства о коллегах очевиден
- Личные конфликты не смешиваются с профессиональными рабочими отношениями
- Выражение порицаний, наказаний используется в виде исключения
- На требования о помощи с радостью откликаются и полностью удовлетворяют пожелания коллег
- Энтузиазм и энергия присутствует в большинстве случаев
- Работники рады своей работе и их взаимодействию

## **ПЕРСОНАЛ КОМПАНИИ**

*РАЗДЕЛЯЮЩИЕ ЦЕННОСТИ  
КОМПАНИИ*

*НЕРАЗДЕЛЯЮЩИЕ  
ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ*

*ДОСТИГАЮЩИЕ  
НЕОБХОДИМЫЙ  
РЕЗУЛЬТАТ*

***НУЖНЫЕ  
ЛЮДИ***

*это – ваш  
«гемморой»*

*НЕДОСТИГАЮЩИЕ  
НЕОБХОДИМЫЙ  
РЕЗУЛЬТАТ*

*дайте шанс, потом  
еще и еще*

*уволить в течение 60  
минут*

**Стиль руководства не должен зависеть от характера руководителя.**

**Стиль руководства зависит от того, какой характер руководства нужен данному подчиненному.**

**Не руководитель выбирает любимый стиль управления, а подчиненный выбирает стиль «которым можно мной управлять».**

**Хороший лидер – это человек, способный к богатому выбору форм поведения.  
(внутреннего и внешнего)**

## ***ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ!***

***«Ваша жизнь – это жизнь неограниченных возможностей и  
вы рождены,  
чтобы дойти туда, куда поведет вас ваша мечта и ваши  
таланты.***

***Следуйте зову своего сердца и радуйтесь, обогащая мир  
смыслом своей жизни и своими замыслами»***

***Удачи вам!***

***Лужбина Наталия Александровна***

***+7 (951) 905 81 95***

***(831) 438 27 81, 82***

***[rkt33@mail.ru](mailto:rkt33@mail.ru)***

***[triumfnn.ru](http://triumfnn.ru)***

