

# Управление командой: подбор, адаптация, удержание и выгорание

Николай Марченко, партнер проекта TOP Point Consulting, коуч, бизнес-тренер, игропрактик. Более 10 лет опыта корпоративного коучинга, управления командами продавцов и развития банковских продаж.

**Н** by Николай Марченко

# Почему эти темы критичны для бизнеса?

## Подбор

Неверно подобранные сотрудники обходятся бизнесу слишком дорого: текучесть кадров, снижение продуктивности, потери на обучении.

## Адаптация

Плохая адаптация ведет к выгоранию уже на старте. Первые 90 дней – решающий этап, на котором сотрудники либо закрепляются, либо уходят.

## Удержание

Деньги – не единственный мотиватор. Если сотрудник не видит перспектив и ценности своей работы, он рано или поздно уйдет.

## Выгорание

Выгоревшие сотрудники – это не просто сниженная продуктивность, а реальный риск для бизнеса.



# Выгорание сотрудников – скрытая угроза

45%

Выгорание

45% работающих россиян сталкивались с профессиональным выгоранием.

76%

Увольняются из-за руководителя

76% людей называют причиной увольнения поведение руководителя.

\*данные за 2024 год

# Инвестиции в обучение: фактор конкурентоспособности

## 1 Увеличение затрат

33% российских работодателей планируют увеличить затраты на обучение сотрудников в 2025 году.

## 2 Сохранение бюджета

54% сохраняют бюджеты на уровне 2024 года.





# Ваша команда – группа исполнителей или самостоятельный механизм?

## Автопилот

В компаниях без системы развития 70% сотрудников работают на автопилоте – выполняют задачи, но не стремятся делать больше.

## Культура доверия

Компании, где выстроена культура доверия и поддержки, показывают рост эффективности на 30% выше, чем организации, работающие через жесткий контроль.

# Курс молодого бойца: фильтр или инструмент развития?

1

## Высокая стрессоустойчивость

Курс молодого бойца фильтрует людей с высокой стрессоустойчивостью.

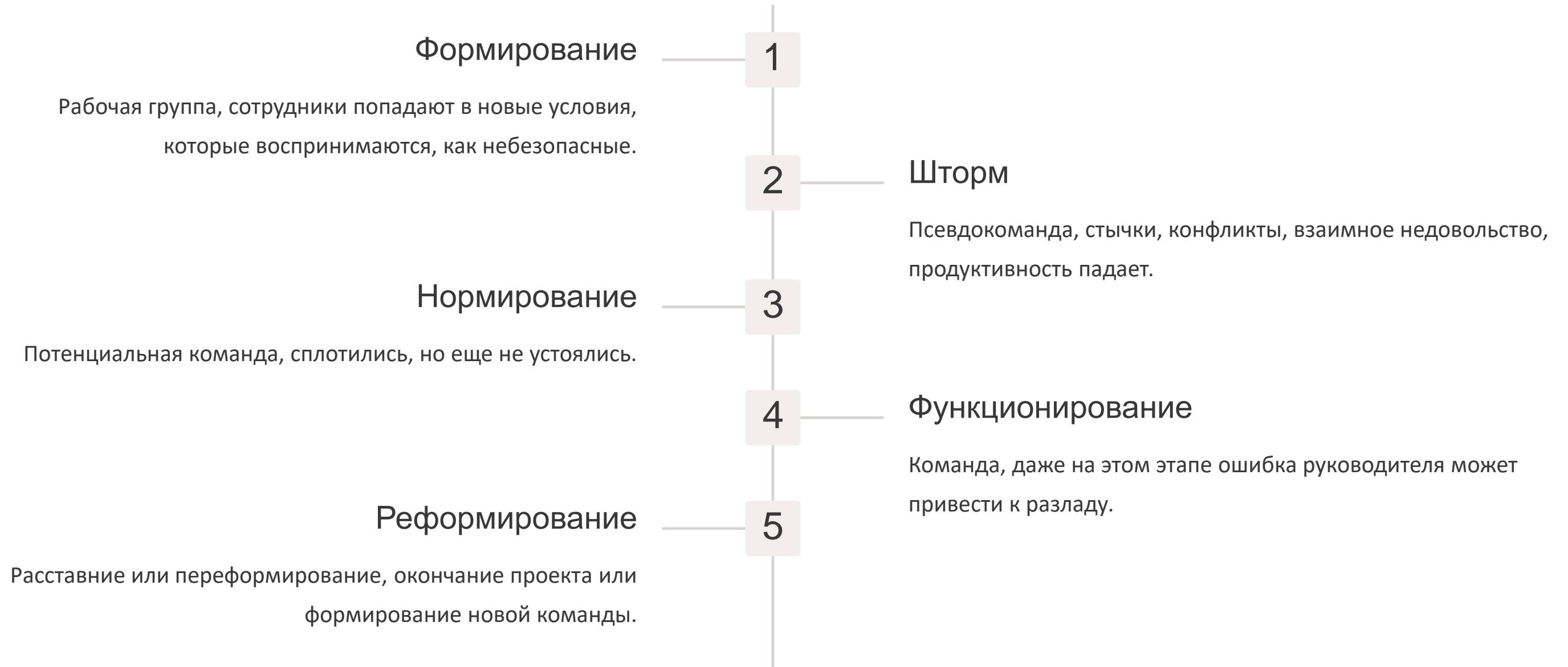
2

## Потеря ценных кандидатов

Сильные кандидаты, которым важна атмосфера развития и психологический комфорт, могут уйти.



# Теория Такмана: этапы формирования команды





# Метафора рынка труда в 2025 году

В 2019 году я проводил обучение в компании Рехау вместе с коллегами из Германии. Коллеги рассказывали про деловой этикет. Я проводил переговорную часть. Это был прекрасный опыт, два разных мира, когда с одной стороны, мы изучали, как правильно подавать визитку и дарить подарки, а с другой стороны отработывали сложные кейсы и возражения. И когда мы общались с немецкими коллегами, я четко услышал фразу, что в России рынок работодателя и это в Германии уже очень давно не так, а когда есть дефицит людей, очень важно развивать своих лучших, самых опытных, самых ценных людей.



# Рынок труда 2025: развитие ценных сотрудников



## Развитие ценных сотрудников

В условиях дефицита людей, очень важно развивать своих лучших, самых опытных, самых ценных людей.



## Усталый монстр

Сотрудники, которые постоянно перегружены, могут выгореть и разрушить команду.

# Мотивационный профиль: как заряжаются разные люди

Шкалы мотивации Hogan MVPI показывает, какие внутренние ценности и мотивы двигают человека в работе. Это основа личной продуктивности, командной динамики и вовлечённости.



## Признание

Стремление к вниманию, одобрению, похвале.  
Мотивированы на трудных задач.



## Причастность

Мотивированы созданием связей и ощущением причастности к команде.



## Власть

Вдохновляются влиять и принимать добиваться статуса.



## Коммерция

Мотивированы материальными результатами и финансовым успехом

# Причина выгорания: долгое нахождение в стрессе

Причина выгорания, это долгое нахождение сотрудника в ситуациях стресса. Как проявляется человек в стрессе? Представьте, что вы приехали в аэропорт, вас ждет долгожданный отпуск, на стойке регистрации, вы обнаружили, что забыли паспорт. Вот то, что с вами происходит в этот момент и есть ваше поведение в стрессе.



# Скрытые риски в команде

В стрессе или при высокой свободе у человека могут включаться деструктивные шаблоны поведения. Шкалы деструкторов Hogan HDS позволяет предсказать, как именно это проявится — и как не допустить срыва.



## Скептический

Подозрительный, чувствительный к критике. Не выражает несогласие напрямую, но саботирует процессы.



## Прилежный

Застревание в деталях, постоянная перепроверка и неспособность делегировать задачи.



## Сам в себе

Отстранение от команды, уход себя и избегание при стрессе.



## Самоуверенный

Принятие поспешных решений без должного анализа и консультаций с командой.