



БИЗНЕС  
В ЭПОХЕ МУДРОСТИ



Гоар Давтян  
МВА Гренобль  
GGSB Global Management

**Мотивация персонала.  
Вебинар 02.09.2016**



# Миссия выполнима?



CASE



Почему кандидат выбрал нашу компанию?



# Индивидуальное задание: Мотивация



- Определите 3 основных фактора, которые мотивируют вас к участию в вебинаре

Что такое внутренняя и внешняя мотивация?



# ИСТОЧНИКИ МОТИВАЦИИ

## Мотивация

### ПОЗНАНИЕ

Новое в жизни:  
- знания,  
- интерес  
- умения,  
- навыки  
и т.п.

### ЦЕННОСТИ

- реализация того, что важно;
- раскрывается через Действия;
- возвращение к Ценностям;
- Работа согласно внутренним ценностям

### ДИСЦИПЛИНА



Заставляет себя ходить на работу  
Нет интереса  
Живет согласно чужим целям  
Мотиватор – зарплата

\* В работе ценно только 3 момента  
Зарплата  
Отпуск  
Пятница



## Внутренняя и внешняя мотивация



Критерии различия	Стимул	Мотив
Источник	Внешний	Внутренний
Ценность	Средство	Смысл
Отчуждение	Можно забрать	Невозможно забрать



# Теория мотивации Фредерика Герцберга



## Стимулирование – гигиенический фактор

- Стимул – это инструмент, позволяющий поддерживать процесс на определенном уровне
- Стимулы позволяют подталкивать к действиям, выступая «кнутом и пряником» для сотрудников
- Стимулирование имеет краткосрочное действие - любая интенсивность и уровень стимулирования через определенный период воспринимается сотрудниками как норма

## Мотивация – фактор развития

- Мотивы - внутренние двигатели, ценностные и потребностные установки.
- Мотиваторы позволяют связывать цели сотрудника и бизнеса, запускают процессы инициативности, ориентированности на успех, принятия осознанных решений
- Мотиваторы работают на развитие вовлеченности сотрудников через работу с высшими потребностями
- Мотивация имеет долгосрочный эффект



# Трудовая мотивация



- **Способность – это то, что Вы можете сделать...**
  - Производительность труда = способность + мотивация + ресурсы
  - Способность = обучение + уверенность + доверие
    - **Мотивация - это то, насколько хорошо Вы....?**
  - Мотивация = удовлетворенность от работы + желания

*«Дайте им то, что они хотят, и они дадут вам то, чего хотите вы»*





# Теории мотивации



**Содержательные теории -**  
*определяют внутренние факторы, влияющие на мотивацию*

- Иерархия потребностей Маслоу
- Теория мотивации Альдерфера
- Теория потребностей МакКлелланда

**Процессуальные теории -**

*определяют процесс, посредством которого внутренние факторы и знания влияют на мотивацию*

- ▣ Теория равенства Адамса
- ▣ Теория ожиданий Врума
- ▣ Теория постановки целей

▣ **Двухфакторная теория мотивации Герцберга**



# Отрицательное неравенство



Сотрудник

Остальные  
сотрудники

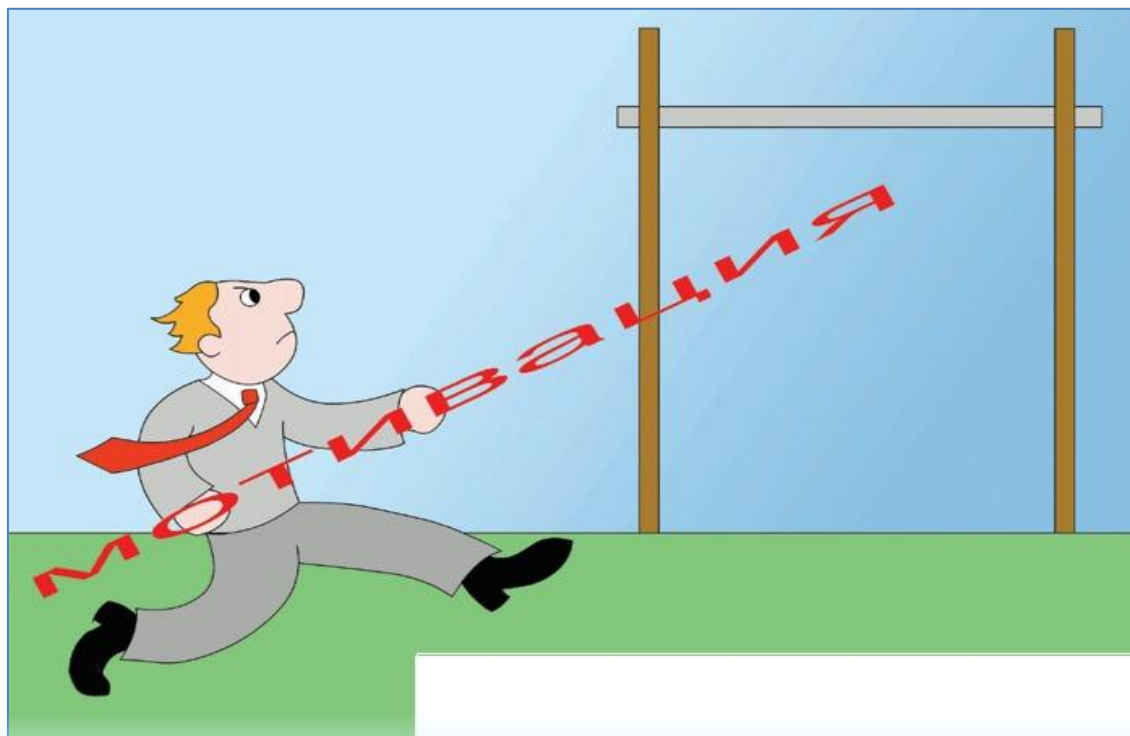


2€  
----- = 2€ в час  
1 час

3€  
----- = 3€ в час  
1 час



*От кого зависит уровень мотивации  
сотрудника?*





# Мотивация К и ОТ



- ❖ Сотрудники, у которых преобладает мотив достижения успеха, ставят перед собой сложные задачи, отличаются инициативным поведением, действуют в рамках осознанного разумного риска. Потребность в успехе удовлетворяется только при доведении работы до успешного завершения. Наиболее эффективный способ мотивации таких сотрудников – позитивное подкрепление.
- ❖ Сотрудники, у которых преобладает мотив избегания неудач, опасаются сложных заданий, как правило, стремятся ничем не выделяться. Главное в работе для них – не получить штраф, не лишиться премии, не заслужить замечания, не лишиться работы, не быть хуже других. Наиболее эффективный способ мотивации этих сотрудников – подкрепление ДОВЕРИЕ.

**Почему сотрудники избегают неудач?**



- Эффективность сотрудника = потенциал – страх
- **Страх. Чего боятся сотрудники?**

Согласно социологическим опросам Harvard Business School люди используют свой потенциал только на 30-40%



Потребности  
высшего  
уровня



Потребности  
низшего уровня

# Иерархия потребностей Маслоу



Потребности	Описание	Примеры
Самореализация	Полная реализация своего потенциала Выявление личной миссии	Реализация Я на уровне призвания
Уважение	Удовлетворение чувства собственного достоинства	Поощрения и признание
Принадлежность	Социальное взаимоотношения, группы	Межличностные отношения Уважение
Безопасность	Защищенность, стабильность	Гарантия занятости, страхование здоровья
Физиологические потребности	Еда, вода, жилье	Уровень зарплаты для покупки необходимых вещей

\*Потребности более высокого уровня начинают действовать только после удовлетворения потребностей более низких уровней.



# Пирамида А.Маслоу. Диагностика при найме



Где находится кандидат в пирамиде  
Маслоу?



# Мотивационные соответствия при найме на работу



*Вспомните самый счастливый момент в Вашей работе. С чем он был связан? Почему?*

*Опишите идеальную компанию, где Вы хотели бы работать. Что не нравилось в Вашей компании? Что нравилось?*

*Какие обязанности Вы с удовольствием делегируете? Почему?*

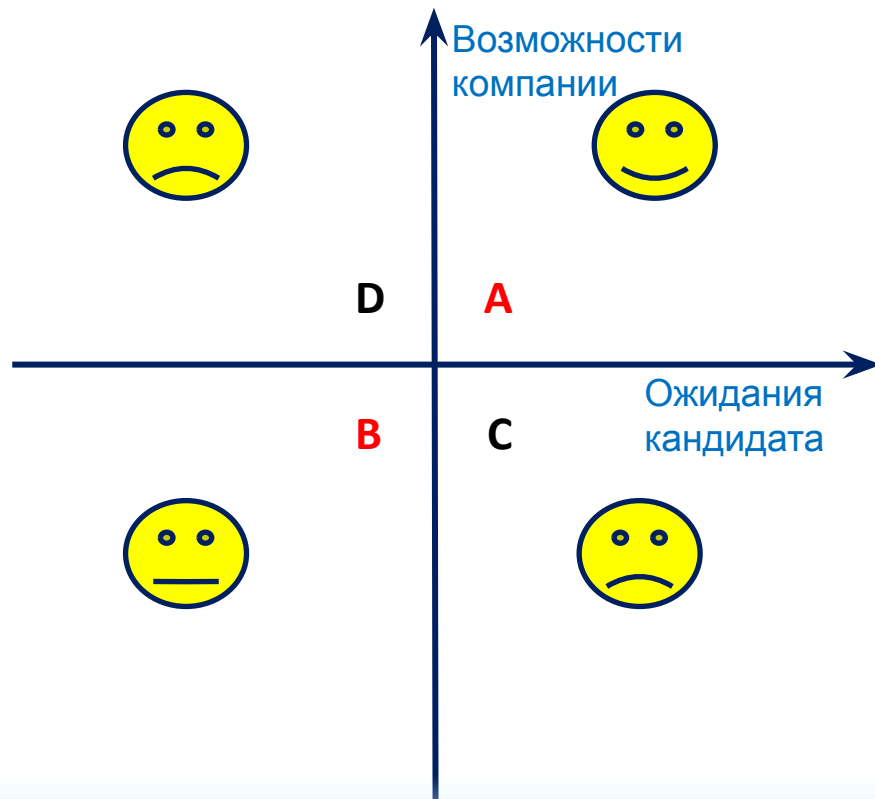


# Мотивационное соответствие кандидата



Совпадения определяются аспектами двух категорий: что мотивирует кандидата и что наоборот демотивирует его (чего он был бы счастлив избежать).

- А. Квадрат А** - возможности организации и желания сотрудника совпадают, организация предоставляет кандидату возможности, которые соответствуют ожиданиям кандидата
- В. Квадрат В** - возможности организации в этом квадрате ограничены, но кандидат не имеет мотивацию и желание получить именно эти аспекты. Отношение кандидата в этом квадрате нейтральное и их отсутствие в должности не будет влиять на мотивацию кандидата.
- С. Квадрат С** – возможности организации в этом квадрате ограничены, но кандидат желает получить.
- Д. Квадрат Д** – организация ожидает от кандидата то, в чем не заинтересован кандидат. Эти факторы влияют негативно и де мотивируют кандидата



В каком квадрате должны быть точки соприкосновения для идеального





# Пирамида А.Маслоу



Работайте с людьми, которые верят в то, во что верите вы!



Где находится компания/ работодатель в пирамиде Маслоу?



# Источник вдохновения: «Золотые кольца» (Simon Sinek)



Люди не покупают то, что вы делаете, они покупают то, ради чего вы это делаете

Самый важный вопрос: **Зачем я это делаю?** Отвечая на этот вопрос, человек способен вдохновить, вести за собой. Потому что он верит в то, что он делает, он понимает важность дела и влияет на людей на уровне чувств!



# Источник вдохновения: «Золотые кольца» (Simon Sinek)



*«Есть только один способ проделать большую работу - полюбить ее!»*

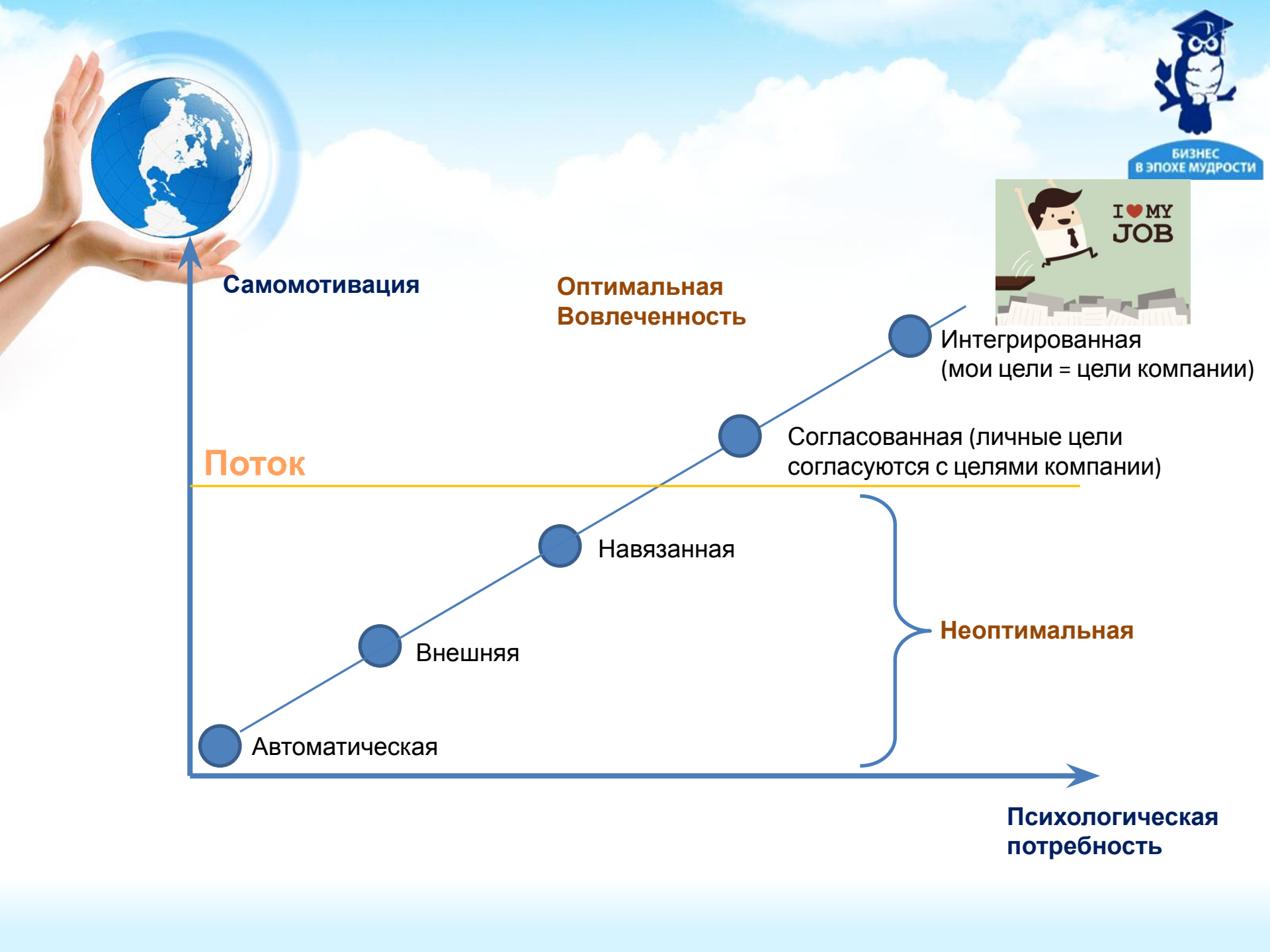
Стив Джобс



# ЧТО ТРАНСЛИРУЕТ РУКОВОДСТВО?

CASE – МОИ СОТРУДНИКИ КАК ГОЛОДНЫЕ ВОЛКИ





БИЗНЕС  
В ЭПОХЕ МУДРОСТИ



Самомотивация

Оптимальная  
Вовлеченность

Интегрированная  
(мои цели = цели компании)

Согласованная (личные цели  
согласуются с целями компании)

Поток

Навязанная

Неоптимальная

Внешняя

Автоматическая

Психологическая  
потребность



# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УСПЕХ ЧЕЛОВЕКА



На пересечении этих трех кругов должна возникнуть объединяющая идея.



«Движущая сила эволюции прокладывает дорогу в будущее благодаря заявке «Я Хочу!»



## Групповое упражнение: «Моя Мотивация»



Что заставило бы вас уделять работе 10 дополнительных часов в неделю?

Если вы ответили «больше денег», то задайте вопрос «зачем вам эти деньги?». Определите ключевые факторы, влияющих на индивидуальную мотивацию.

КОГДА ВЫ ЧТО-ТО ДЕЛАЕТЕ БЕЗ ЛЮБВИ И НЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНО – ЭТО **халтур**

КОГДА ВЫ ЧТО-ТО ДЕЛАЕТЕ БЕЗ ЛЮБВИ, НО ПРОФЕССИОНАЛЬНО – ЭТО **ремесл**

КОГДА ВЫ ЧТО-ТО ДЕЛАЕТЕ НЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНО, НО С ЛЮБОВЬЮ – ЭТО **хобб**

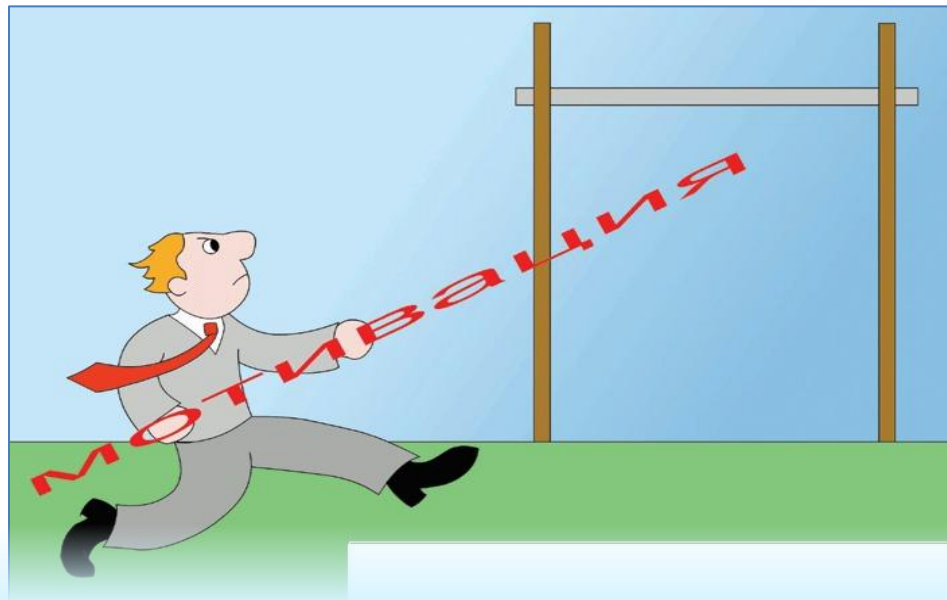
КОГДА ВЫ ЧТО-ТО ДЕЛАЕТЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНО И С ЛЮБОВЬЮ – ЭТО **И ИСКУССТВО**



Почему у одного руководителя все сотрудники мотивированы, а у другого - мотивация сотрудников крайне низкая?

Что порождает отсутствие мотивации у сотрудников, какие угрозы?

Как можно из немотивированного сотрудника сделать мотивированного?







# Стили управления «Теория X и Y» МакГрегора (1960)



- **Автократное управление.** На основе таких исходных предположений, автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений, стремится упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить свою специфическую задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение, т.е. плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.
- **Демократичное управление.** Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня - в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, - он пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он старается создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа, по природе своей, сама является вознаграждением. Но руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь, могли бы обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двухстороннее общение и играет направляющую роль.



# Стили управления «Теория X и Y» МакГрегора (1960)



- Сотрудники не любят работать
- Сотрудники должны находиться под контролем
- Они будут избегать ответственности и стремиться к формальному управлению
- Большинство сотрудников ставят безопасность превыше остальных факторов и не будут проявлять инициативу

- Сотрудники любят работать
- Сотрудники будут осуществлять самоконтроль и самоуправление
- Они могут научиться брать на себя ответственность и стремиться к ответственности
- Большинство сотрудников должны принимать инновационные решения



**Доминируют потребности  
низшего порядка**



**Доминируют потребности  
высшего порядка**

# Стили управления

## «Теория X и Y» МакГрегора (1960)



Теория X		Теория Y
Большинство людей не любят работать по своей природе	1 2 3 4 5	Работа для людей является такой естественной потребностью, как и отдых
Людей необходимо заставлять работать	1 2 3 4 5	Люди будут осуществлять самоуправление
Люди пытаются избежать ответственности	1 2 3 4 5	Люди стремятся к ответственности
Люди не заинтересованы в достижении результатов на работе	1 2 3 4 5	Люди высоко ценят достижения
Большинство людей не проявляют интереса и не имеют творческих способностей	1 2 3 4 5	Большинство людей имеют развитое воображение и творческие способности
Люди работают только ради денег	1 2 3 4 5	Деньги – это лишь одно их преимуществ работы
У людей отсутствует желание повысить уровень жизни	1 2 3 4 5	Люди испытывают потребность в повышении уровня жизни
Наличие цели ограничивает свободу человека	1 2 3 4 5	Цели приветствуются и используются в качестве средства достижения эффективности



# Идейная мотивация – компетенции лидера



**«50-70% лояльность к компании и мотивации сотрудников зависит от лидера»**

**Брайан Трейси**

- Огонь в компании: лидер сам реализует себя и свои идеи благодаря компании и рядом собирает таких же единомышленников. У него есть внутренний мотиватор.
- Зажигает ТОПов и поддерживает огонь, их драйв - основа лояльности к компании и имеет природу цепной реакции (распространяется на всю компанию).
- Психологический климат в команде ТОПов и компании в целом, и как результат идейной мотивации - персональный драйв каждого из членов команды.
- Развитый эмоциональный интеллект.
- Искренний интерес к человеку.
- Умение слушать и слышать.
- Уважение и принятие.
- Доверие.
- Вера в потенциал человека.
- Умение давать конструктивную обратную связь.
- Умение развивать, мотивировать, наделять ответственностью.



# МУДРОСТЬ ЛИДЕРА



- Каждый в команде четко знает свои функцию и роль.
- Каждый всецело несет ответственность за исполнение своей роли.
- Каждый делает только свои движения для достижения общего понятного всем результата.
- Лидер впереди – он отвечает за стратегию, видение, вдохновение.
- Профессионализм каждого на своем месте, фокус на общий результат, правильный менеджмент и доверие – это искусство лидерства. Удовольствие от процесса дает красивый результат.





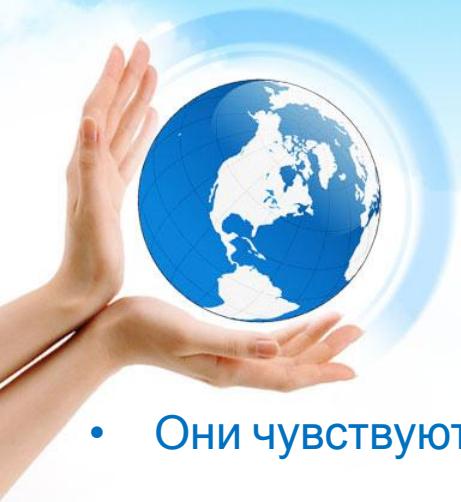
# Мотивация и менеджмент



## 6 факторов демотивации сотрудников – теория Джона Аллана

- ❖ Отказ делегировать полномочия – признак недоверия и низкой оценки
- ❖ Непоследовательность менеджера – часто меняет точку зрения, сотрудники не успевают
- ❖ Нежелание хвалить сотрудников – указывают только на недостатки, не выражают признания
- ❖ Отсутствие четкого направления - дают нечеткие цели и расплывчатые пожелания
- ❖ Отказ информировать персонал – информированность подчеркивает доверия к сотруднику
- ❖ Раздражительность и нетерпения – сотрудники испытывают страх а не уважение

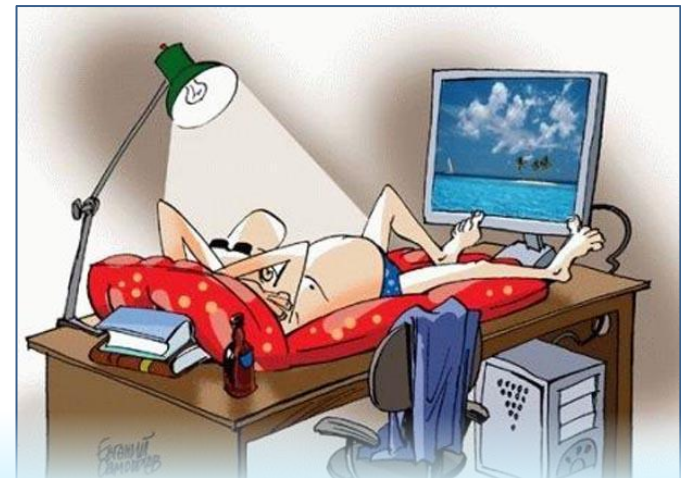
❖ Неадекватный стиль менеджмента – индивидуальный подход к каждому



## Почему сотрудники проявляют признаки демотивации?



- Они чувствуют себя не на своем месте
- Они ощущают, что у них имеется недостаточно навыков для данной работы
- Они не заинтересованы в работе и/или чувствуют, что их потенциал не используется
- Они испытывают потребность в признании или уважении
- Они считают, что условия труда являются неудовлетворительными
- Они чувствуют, что размер заработной платы не отражает их вклад в развитие компании





# Особые аспекты мотивации



## Мотивация лояльных сотрудников

- Организация сложных проектов
- Предоставление независимости с целью увеличения эффективности
- Предоставление возможности обучения в качестве вознаграждения
- Признание достижений в качестве вознаграждения
- Проявление интереса к работе сотрудников
- Создание альтернативных возможностей карьерного роста

## Мотивация начинающих сотрудников

- Предоставление возможностей
- профессиональной подготовки
- Заслужить доверие





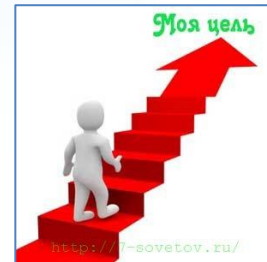


# Типы мотивации



- **ТИП А** – это стремление достичь целей, поставленных самим человеком. Это мотивация игрока – того, кто играет в собственную игру. С этой же мотивацией мы рождаемся. Но сохраняется она лишь у тех, кто занимается любимым делом и достиг успеха в нем.
- **ТИП В** – это мотивация, порожденная стремлением достичь цели, поставленных внешним миром. «Заработать на....», «Соответствовать...» и т.п.
- **ТИП С** – мотивация из чувства долга. Человек сам заставляет себя что-то делать. Принятая человеком «чужая цель», которую достигать не хочется, но почему-то надо... Из страха. Из долга.
- **ТИП D** – у человека опустились руки, и единственное, что ему хочется, это то, чтобы его оставили в покое. Основной способ заставить его работать – это внешняя угроза.

***ХОЧУ или ДОЛЖЕН?...***





## Факторы мотивации сотрудников: как обеспечить?



- Меня уважают
- Мое мнение важно
- Участие в принятии решений
- Возможность роста и развития

## Факторы волеценности сотрудников

- Доверие
- Вызов и сложность задач
- Ясность и четкость
- Связь с конечным результатом
- Личные отношения

Человек работает максимально эффективно не тогда, когда должен, а тогда, когда хочет.



## Групповое упражнение: «Мотивация»



- *Опишите портрет руководителя с высоким уровнем мотивации своих сотрудников.*

*Составьте список из 5 ключевых факторов воздействия.*

- *Опишите портрет руководителя с высоким уровнем демотивации.*

*Составьте список из 5 ключевых факторов воздействия.*





# Вовлеченность вслед за мотивацией



## Факторы вовлеченности сотрудников

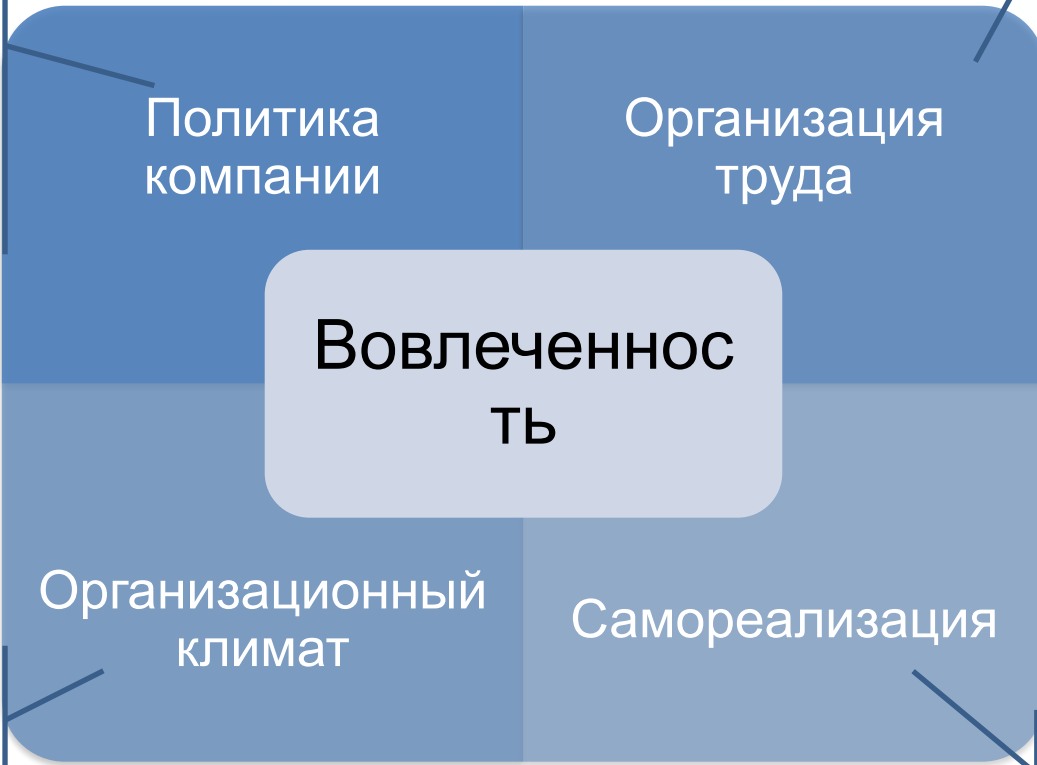
*Вовлеченность сотрудников важнее чем их удовлетворенность*

1. Большая автономность сотрудников
2. Вызов и сложность задач
3. Доверие
4. Ясность и четкость менеджмента
5. Связь с конечным результатом
6. Возможность роста и развития
7. Личные отношения

# Вовлечённость персонала как основной инструмент эффективности в бизнесе



- Стратегия, миссия, видение, ценности
- Политики и процедуры
- Управление информацией



- Система мотивации
- Должностные обязанности
- Условия труда

- Отношения с руководителем
- Отношения с коллегами
- Взаимодействие в команде

- Признание
- Карьерный рост
- Обучение и развитие

## 4 Драйвера вовлечённости



## 3 уровня вовлечённости



### Говорить

- **Поведение:** сотрудники постоянно позитивно отзываются о компании среди коллег, потенциальных сотрудников и заказчиков

### Оставаться

- **Поведение:** сотрудники чувствуют потребность быть частью компании и остаются в ней

### Стремиться

- **Поведение:** сотрудники прикладывают дополнительные усилия в интересах компании по собственной инициативе

### Вовлеченный персонал...



**50%**

Делятся своей удовлетворенностью работой в компании в социальных сетях, а также среди друзей и знакомых



**33%**

Более охотно создают позитивный образ компании в социальных сетях



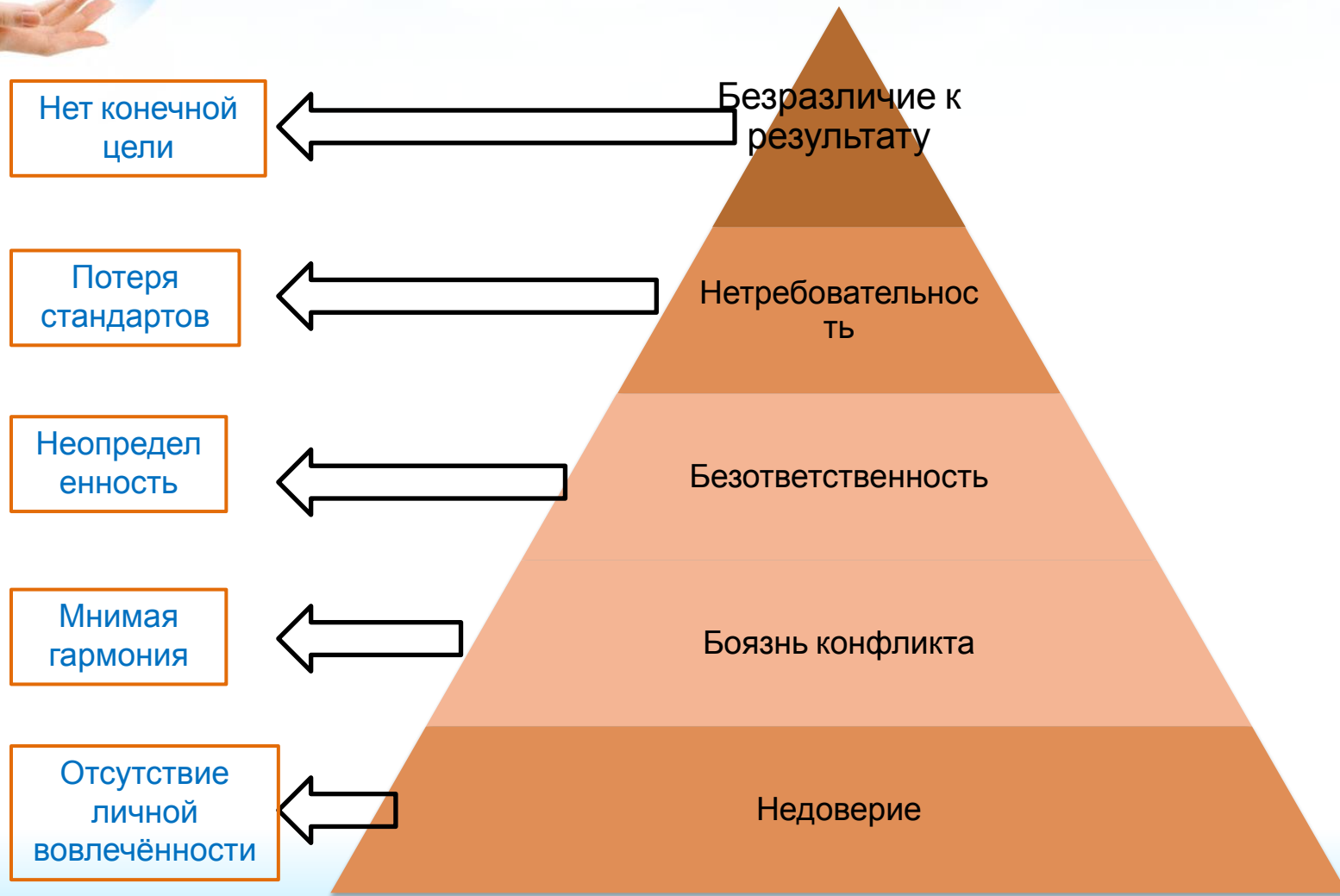
**24%**

Вовлеченный персонал увеличивает эффективность работы компании и ее прибыль

*\* На основании исследований Reforum (организация-проект лидеров ведущих российских и международных компаний)*



# «Барьеры вовлечённости» Патрика Ленсиони

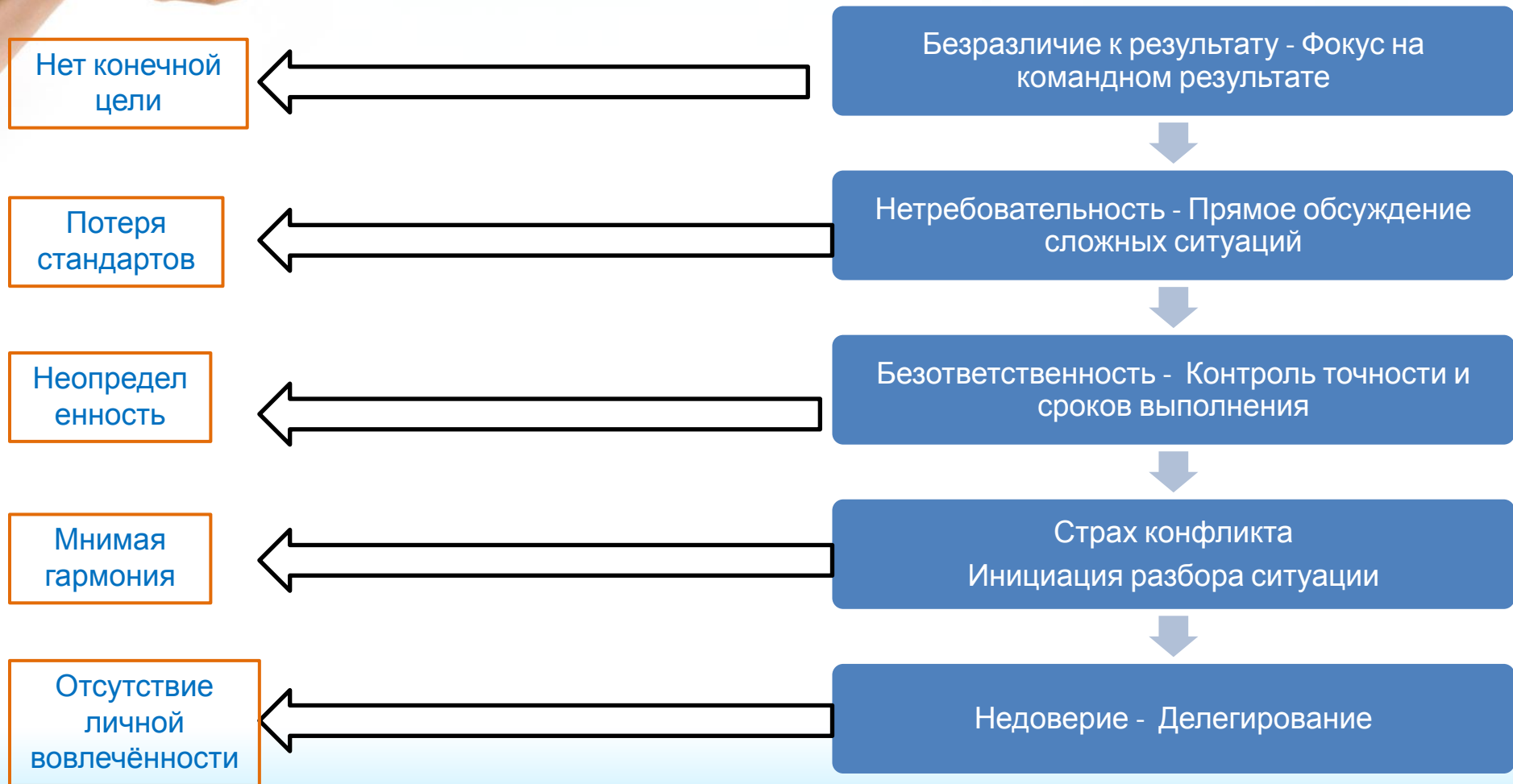




# «Барьеры вовлечённости» Патрика Ленсиони



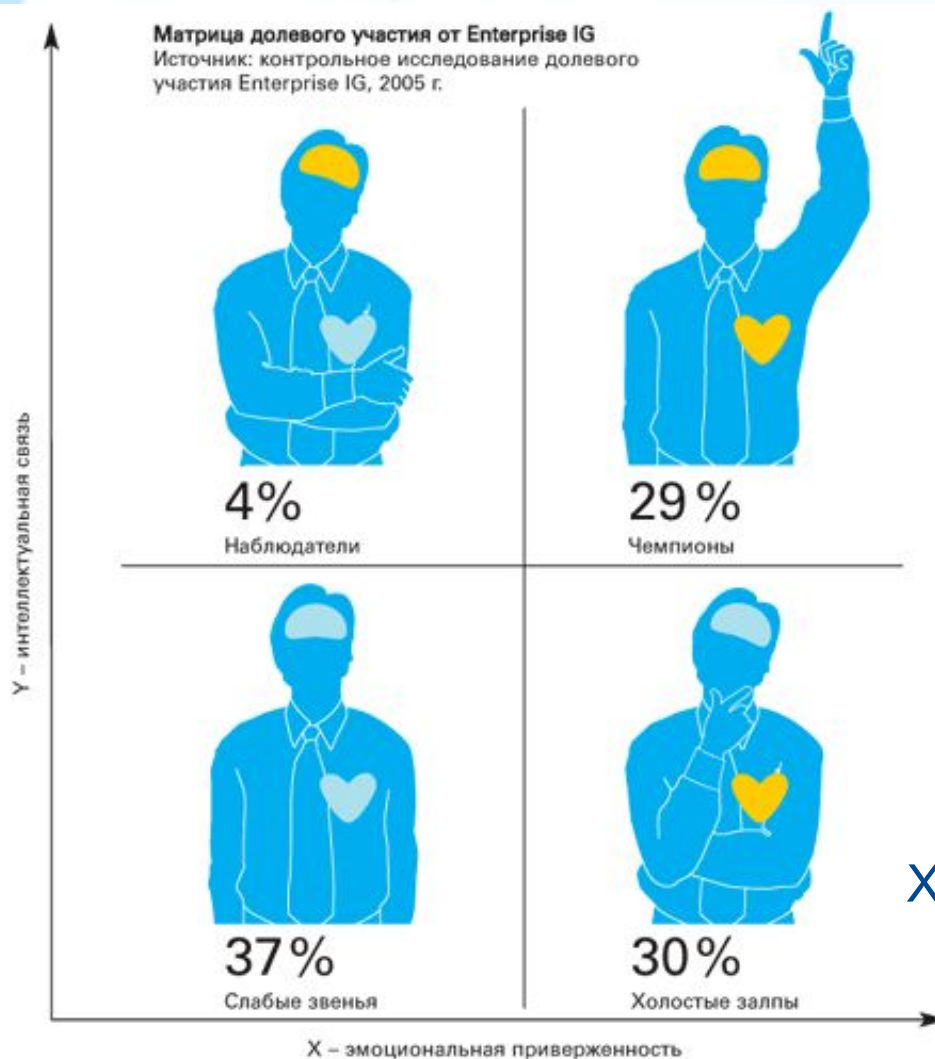
## Роль лидера







# Вовлечённость персонала как основной инструмент эффективности в бизнесе



Хороший лидер умеет вовлекать!!!



# Мотивация сотрудников в кризисных условиях



- Определение целей в изменчивой бизнес-среде
- Прозрачность коммуникации
- Вовлеченность сотрудников в решении сложных задач
- Минимизировать стресс
- Строить доверительные отношения

Предоставлять информацию о положении дел в Компании, планах и прогнозах. Особенно важно это в период кризиса. Информация от высшего руководства о положении дел продемонстрирует доверие руководства к подчинённым.





# Открытый антикризисный диалог

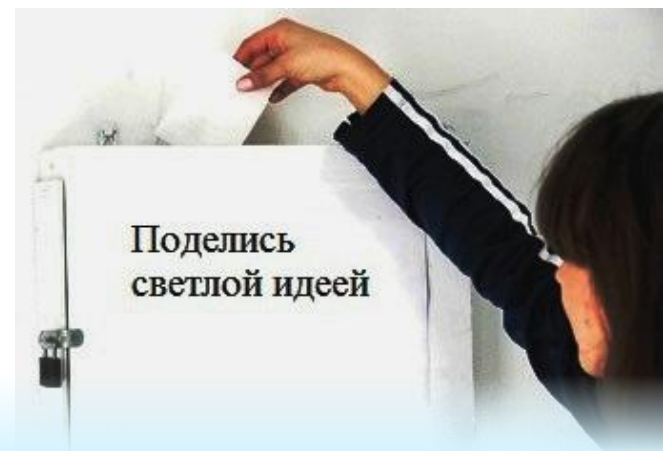


## Лаборатория идей

У многих линейных сотрудников могут быть ценные идеи по реорганизации или внедрению мер и процессов, которые могут повысить эффективность Компании. Можно дать каждому возможность внести свой вклад в общее дело преодоления негативных последствий кризиса.

### Плюсы:

- + рост вовлечённости сотрудников и энтузиазма
- + сплочение коллектива против общего бедствия - кризиса
- + повышение ответственности сотрудников за общий результат
- + сотрудники оценят проявление доверия со стороны высшего руководства.





# Мотивация сотрудников в кризисных условиях



## «День отпуска»

Отличная возможность поощрить сотрудника за любые заслуги, избегая дополнительных затрат на выплаты премий и пр. Технически это не день отпуска, а возможность согласовать с руководителем однократное отсутствие на рабочем месте в рабочий день.

## Гибкие график работы

Часто для Компании не так важны время прихода и ухода сотрудника, как важна продолжительность и эффективность его работы.

## Клубы по интересам

Сами сотрудники (инициативная группа) проводят занятия, делятся опытом или обсуждают свои идеи: мастер-классы по фотографии или здоровому образу жизни, занятий языками





## Цена нематериальной мотивации



- ❖ Медицинская страховка
- ❖ Медицинская страховка семьи
- ❖ Страховка жизни
- ❖ Фитнес
- ❖ Обеды
- ❖ Поощрительные поездки

Материальность нематериальной мотивации!



## Примеры нематериальной мотивации (cost free)



- ❖ Доска почета;
- ❖ Сертификат победителя;
- ❖ Информация о победителе на корпоративном сайте, в журнале»;
- ❖ Билеты на концерт, в кино, в театр и т.д.
- ❖ Рассылка по эл.почте для сотрудников с поздравлением победителей;
- ❖ «Лучший сотрудник»;
- ❖ Сувениры с символикой;
- ❖ Вручение подарков;
- ❖ Кубок победителя (переходящий или непереходящий-постоянный);
- ❖ Бесплатное участие в корпоративных мероприятиях;
- ❖ Поздравление победителей на корпоративных мероприятиях;
- ❖ Подарочные сертификаты;
- ❖ Знаки отличия победителя (например, наклейка на монитор);
- ❖ Вручение награды руководителем высокого ранга;
- ❖ Подписка на престижное печатное издание в профильной сфере;
- ❖ Календарь с фотографией победителя;
- ❖ Вручение именного торта;
- ❖ Победитель на обложке корп. журнала;
- ❖ Интервью с победителем в журнале;
- ❖ Завтрак с руководителем компании;



# Советы по мотивации



- ❖ Постоянно наблюдайте за вашими сотрудниками. Демотивация появляется незаметно и прогрессирует быстро, как вирус.
- ❖ При признаках демотивации немедленно предпринимайте активные действия.
- ❖ Побуждайте сотрудников на достижение высоких результатов, делая фокус на то, что нужно делать, а не на то, что не нужно делать.
- ❖ Сделайте информацию о базовых окладах строго конфиденциальной.
- ❖ Основное заблуждение руководителей, что «все работают ради денег»
- ❖ Повышайте зарплату только вместе с рынком и только при отсутствии нареканий к работе сотрудника. Помните сама по себе базовая зарплата не мотивирует людей
- ❖ Создайте максимально прозрачную систему бонуса – иначе рискуете заплатить бонус но при этом демотивировать сотрудника
- ❖ Используйте смешанную зарплатную систему (постоянная и переменная)
- ❖ Увеличивайте долю переменной части дохода с ростом ответственности и повышением роли сотрудника в компании тему (переменная и постоянная)
- ❖ Как можно чаще поощряйте ценных сотрудников не только лично, но и публично
- ❖ Есть правила – делай замечания отдельно а хвали публично!
- ❖ Фокус на сильные стороны сотрудников, а не на недостатки
- ❖ Поддерживайте людей эмоционально, особенно в кризисных ситуациях
- ❖ Используйте потребность сотрудников в признании, стремление к новым проектам, принадлежность коллективу и общему делу
- ❖ Работайте над формированием корпоративной культуры. Она определяет отношение людей к работе, к заказчикам, эффективность командной работы.



## Советы по мотивации



- ❖ Помните, что потребности у всех разные – то что интересно вам, не обязательно будет интересно вашим подчиненным
- ❖ Давайте сотруднику новые задачи для развития
- ❖ Будьте наставником для ваших сотрудников, разъясните свои методы и подходы к работе
- ❖ Обращайте внимания на сотрудников не только тогда, когда они делают что то плохо, но и когда у них получается хорошо
- ❖ Интересуйтесь жизнью сотрудников, иногда это может мотивировать сильнее денег
- ❖ Будьте открыты для своих подчиненных, но избегайте панибратства
- ❖ Вовлекайте сотрудников в общие решения, касающиеся деятельности отдела
- ❖ Делегируйте полномочия, не стремитесь все решать самостоятельно
- ❖ Благодарите за хорошую работу, простое спасибо сказанное вовремя порой стоит дороже денег
- ❖ Организуйте выражение благодарности своему сотруднику от вышестоящего начальника – звонок, письмо, встреча
- ❖ Позовите сотрудника в свой кабинет только для благодарности и не обсуждайте другие вопросы
- ❖ Возьмитесь делать за подчиненного какое то неприятное дело для него
- ❖ Обсуждайте проблемы без перехода на личности





## Советы по мотивации

- ❖ Если выявили нелояльных сотрудников, которые не поддаются изменениям, то увольте.
- ❖ Правило гласит – нанимай не спеша. Увольняй быстро.
- ❖ Не экономьте на заботе. Время от времени угощайте своих сотрудников.
- ❖ Оказывайте людям доверие.
- ❖ Выясните, какие из поощрений ваши сотрудники ценят больше всего, проявите индивидуальный подход к каждому.

Мотивация людей – это серьезная ответственная работа. Уволить легко а вот создать работоспособную, эффективную команду непросто.

- ❖ Занимайтесь только тем, что вам нравится
- ❖ Нанимайте правильных людей
- ❖ Мотивируйте правильно
- ❖ Создайте команду единомышленников

- ❖ **И вы увидите, что ваши люди способны творить чудеса!**



# Стратегия управления персоналом

## Чему можно научиться у «Формулы-1»?

- Будь стратегом.
- Найди гонщика.
- Создай сильную команду.
- Обеспечь пилота надежным автомобилем.
- **Выиграй гонку!**





Продолжение истории:  
Почему кандидат выбрал нашу  
компанию?

