Управление персоналом

Семинар-тренинг
По обучающему курсу
«Начинающий предприниматель»

Май 2018 г.

- Отключить мобильные телефоны на время занятия/без звука.
- Участвовать во всех упражнениях
- Избегать фраз «я не знаю», «я не могу», «я не хочу».
- Избегать кулуарных разговоров на занятиях, высказывать мнение вслух...
- Говорить «Я», а не «Мы» или «Все», нести ответственность за свои слова.
- Не говорить о других участниках в третьем лице, обращаться непосредственно к ним.

1. Приобрести навык анализа информации о кандидате.

2. Получить инструменты для отбора персонала.

3. Выбрать систему мотивации.

4. Узнать о методах стимулирования, применяемых работодателями.

Деятельность по управлению персоналом - целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Управление персоналом:

- 1. Поиск и адаптация персонала
- 2. Оперативная работа с персоналом:
- обучение и развитие персонала
- оценка персонала
- организация труда
- управление деловыми, коммуникациями, мотивацией и оплатой труда
- 3. стратегическая работа с персоналом.

В современном подходе управление персоналом включает:

- планирование потребности в квалифицированных сотрудниках;
- составление штатного расписания и подготовка должностных инструкций;
- подбор персонала и формирование коллектива сотрудников;
- анализ качества работы и контроль;
- разработка программ профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- аттестация сотрудников: критерии, методики, оценки;
- мотивация.

Модели управления персоналом:

- 1. Управление по целям;
- 2. Управление посредством мотивации;
- 3. Рамочное управление;
- 4. Управление на основе делегирования;
- 5. Партисипативное управление;
- 6. Предпринимательское управление.

Типичные ошибки в подборе персонала

- Сомнения «Как понять, кого…?»
- Поиск «идеала»
- Отдавать предпочтение «умным и продвинутым»
- Использовать не все каналы информации
- Использовать только логику/интуицию
- «Продавать» себя
- Выбирать из одного кандидата
- Тратить деньги

Подбор персонала — это бизнес-процесс, который направлен на поиск и привлечение сотрудника, чьи профессиональные качества, навыки и умения соответствуют требованиям организации.



Этапы процесса подбора персонала

- Определение потребности компании в персонале, открытие соответствующих вакансий.
- Анализ представленных резюме. Первичный отбор соискателей, соответствующих профилю должности.
- ► Предварительное собеседование по телефону. На этом этапе можно подробнее узнать про образование, опыт работы, составить первичное представление о коммуникативных навыках. Отобранные кандидаты приглашаются на личное собеседование.
- Оценочное интервью с соискателем. Интервью направлено на оценку ключевых компетенций, указанных в профиле должности. По его итогам заполняются анкеты на каждого соискателя.
- Тестирование (психологическое или профессиональное) для определения уровня развития профессиональных знаний, навыков и личностных особенностей.

- ► Проверка рекомендаций. Зачастую такая проверка помогает выяснить важную информацию о претенденте, исключить возможные зоны риска и потенциальные проблемы.
- Передача клиенту (внешнему или внутреннему) развернутого резюме претендентов, прошедших предыдущие этапы отбора.
- Проведение заказчиком (внешним или внутренним) собеседований с отобранными претендентами.
- Анализ результатов. При необходимости проведение второго тура.
- Принятие решения о «закрытии» вакансии. То есть, приём решения в пользу одного из кандидатов.
- Согласование с соискателем даты предполагаемого выхода на работу, подготовка, обсуждение и заключение с ним проекта трудового договора.
- Адаптация кандидата.

Источники поиска кандидатов

- Специализированные сайты: Hh, Sj, Одноклассники, Работа.Ру, соц. сети (группы), Свой Кировский, Росработа, <u>freelance.r∪</u>, Авито, Сайты профессиальных сообществ
- СМИ: газеты (Рабочие места, Из рук в руки, Кадры Города, твбегущие строки.
- **ЦЗН, ярмарки вакансий, отделы трудоустройства ВУЗОВ, СУЗОВ,** профсоюзы, рекрутинговые агентства
- Сарафанное радио
- ► Прямой поиск, Headhunting
- Кадровый резерв, собственный сайт компании
- Посещайте семинары, выставки, форумы, тренинги и другие мероприятия, куда ходит ваша целевая аудитория.
- ► Креатив))) Блог, видеовакансия в YouTube и др.

Взгляд на кандидата с 4х сторон

- Профессиональные качества (проф.тесты, кейсы, ситуационные задачи)
- Интеллект (КОТ)
- EQ, L (эмоциональный интеллект, лабильность скорость переключения внимания)
- Мотивация (мотивационное интервью)

Ценности (внутренни мотивы) Достижения Вознаграждения Развитие Статус Карьера Социум

- Конкретный и буквальный
- □ Да/Нет, есть-есть, нет так нет
- □ Не рискует напрасно
- Ориентирован на настоящее
- Планируют или любят работать по плану
- Отпуск тоже планируют
- Лучше увидеть своими глазами, чем делать предположения
- □ Видят детали
- «Что» и «как»
- Внешне предпочитают сдержанный, деловой формат и стиль

- Восприимчив к изменениям.
- Вариабелен
- Знают, что может быть так, а может быть по другому
- Ориентирован на будущее
- Тоже планируют, но готовы поступиться планом при необходимости
- Видит картинку в целом, может упустить детали
- «Почему» и «зачем»
- Внешне предпочитают свободный стиль

Формальный и неформальный

Революционер и Эволюционист

- Будут рисковать
- ▶ По∧ны энергии
- Предпочитают делать несколько дел одновременно
- Ориентированы на результат
- Скорее спонтанны, чем спокойны
- Жаждут действий
- Пойдут на баррикады и поведут за собой

- Будут анализировать,
 пытаться свести риск к
 минимуму
- Предпочтут решать задачи поочередно
- Хорошо управляют временем, собой, процедурами
- Ориентированы на процесс
- Системны и организованы
- Жаждут гармонии, не пойдут на баррикады

Типология

Революционер

Контролер (Р-Генератор идей (Епроизводитель предприниматель) результатов) Администратор (А) Интегратор (I)

Эволюционист

Контролер Генератор идей Что Почему/Зачем Типология Интегратор Администратор Как Кто

Типология

Контролер (двигатель), (машинист, ведет состав)

(Крайность - Герой-одиночка)

Администратор (тормозная система), (составляет расписание, контролирует сбор платы, расписание движения)

(Крайность - Бюрократ)

Генератор идей

(руль), (планирует частоту остановок, ввод новых станций, парк вагонов)

(Крайность - Поджигатель)

Интегратор

(масло), (проводник, знающий все о пассажирах и железной дороге)

(Крайность - Горячий сторонник)

Характерные черты Контролера

Достоинства:

Ориентирован на результат, Соперник. Знает цену времени, Объективный Рисковый, Выдерживает натиск.

Недостатки:

Нетерпелив в отношении людей и событий.

Может поступиться качеством ради темпа.

Чрезмерный индивидуалист.

Может быть жестким / бестактным.

Властный.

Характерные черты Администратора

Достоинства:

Аккуратный, Ищет доказательства и подтверждения. Планирует каждый шаг, Сосредотачивается на фактах. Ценит качество, Устанавливает высокие стандарты для себя / других.

Недостатки:

Склонен к негативизму.

Может быть критичным / осуждающим.

С трудом импровизирует, Непреклонен.

Педант, ради формы пожертвует содержанием.

Характерные черты Генератора

Достоинства:

Полон энтузиазма, очень энергичен.

Любит разнообразие, готов к переменам.

Убедителен, четко выражает свои мысли.

Оптимист. Гибкий.

Недостатки:

Импульсивный, не хватает дисциплины, быстро все надоедает.

Может вести сразу несколько проектов, но завершит лишь немногие, не хватает вдумчивости.

Злоупотребляет энтузиазмом.

Испытывает антипатию к скромным людям.

Характерные черты Интегратора

Достоинства:

Стремится к сотрудничеству и согласию.

Всех вовлекает в работу, внимателен к людям.

Миротворец.Заботливый, обладает чутьем

межличностных отношений.

Любезный и тактичный.

Недостатки:

Хочет всем угодить. С трудом принимает решения.

Чувства мешают отстаивать свое мнение.

Легко ранимый. Может быть излишне пассивным.

Типология

Формальный, конформный

Результативен. Результативен. Знает все о прибыли. Знает все о прибыли. Ориентируется на результат в Ориентируется на результат в долгосрочной перспективе краткосрочной перспективе Формальный, не конформный Не формальный, не конформный Действуй!» «Все, что не запрещено – разрешено» Эффективен. Эффективен. Знает все о затратах. Знает все о затратах. Ориентируется на процесс в Ориентируется на процесс в краткосрочной перспективе долгосрочной перспективе

Не формальный, конформный

«Все, что не разрешено – запрещено» «Согласны ли мы?»

Адаптация

ВИДЫ АДАПТАЦИИ:

- 1. Корпоративная адаптация
- Какое место занимает компания на рынке? Как идут дела?К чему стремится?
- ►Кто является ключевыми клиентами? Кто основными конкурентами?
- ► Как осуществляется управление компанией? Кто принимает решения?
- Какие действуют процедуры, регламенты?
- ►И Т.Д.

2. Социальная адаптация

- ►Приходя на работу, человек принимает те нормы поведения и общения, которые существуют в коллективе, включается в систему взаимоотношений с коллегами.
- ►На этом этапе он знакомится с «атмосферой компании» корпоративной культурой. Сотруднику необходимо получить ответы на следующие вопросы:
- ►Какой стиль общения принят в коллективе (дружеский, официально-деловой, богемный, камеди-клаб и т.п.)?
- ►Как принято обращаться к сотрудникам, равным по уровню / должности, подчиненным, руководителям?
- Что можно / нельзя обсуждать в курилке, за обедом?
- К кому можно / нельзя обращаться за помощью, советом?
- ►И Т.Д.

3. Организационная адаптация.

- ►Где находится туалет? Где можно курить? Где находится столовая?
- ►Где можно разместить свои вещи?
- Кто настроит компьютер?
- ►Как здесь пьют чай / кофе? Можно ли принести свою кружку? Можно ли пить кофе на рабочем месте?
- ►Можно ли повесить над рабочим столом плакат любимой рок-группы? Семейное фото?
- Как принято справлять дни рождения? Сколько сдавать на подарки и кому?
- ►Во сколько принято уходить домой? Можно ли утром опаздывать?
- ►И Т.Д.

Причиной конфликта является не объективная реальность, а происходящее в головах людей

Причины конфликта

- -Распределение ресурсов.
- -Взаимозависимость задач.
- ►Различия в целях.
- -Различия в представлениях и ценностях.
- Различия в манере поведения и жизненном опыте.
- -Неудовлетворительные коммуникации.

Переговорные техники

- Метод «Да ..., но...»
- «Создание общности»
- Эмоциональный комплимент
- Преувеличение
- Использование цифр
- Навязывание ответа «Да-нет подсказки»
- «Ссылка на неопределенный авторитет»
- Метафора
- «Парафраз»

Нейтрализующие фразы при работе с возражениями

- Жаль, что у вас сложилось такое впечатление...
- Спасибо, что Вы затронули этот вопрос...
- Мне искренне жаль, что так получилось...

Выражение понимания в конфликтной ситуации

- Я очень хорошо понимаю, что...
- Мне нетрудно войти в Ваше положение, ведь...
- Я разделяю ваши чувства, когда...
- Мне легко представить, что Вы....

Список литературы

- Светлана Иванова: https://www.hrivanova.com/
- Искусство подбора персонала: как оценить человека за час.
- Мотивация на 100%
- Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство
- Ицхак Адизес: https://adizes.me/
- Управление жизненным циклом корпораций
- Стили менеджмента
- Идеальный руководитель

http://www.hr-journal.ru/

http://www.hr-portal.ru/

https://kirov.hh.ru/