




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. Партиципативное 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, freelance.ru, Авито, Сайты профессиональных сообществ
- ▶ СМИ: газеты (Рабочие места, Из рук в руки, Кадры Города, тв-бегущие 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 (внутренние
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
- ▶ Полны энергии
- ▶ Предпочитают делать несколько дел одновременно
- ▶ Ориентированы на результат
- ▶ Скорее спонтанны, чем спокойны
- ▶ Жаждают 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
- ▶ Жаждают гармонии, не пойдут на баррикады

ТИПОЛОГИЯ



ТИПОЛОГИЯ

Контролер Что	Генератор идей Почему/Зачем
Администратор Как	Интегратор Кто

ТИПОЛОГИЯ



<p>Контролер (двигатель), (машинист, ведет состав)</p> <p>(Крайность - Герой-одиночка)</p>	<p>Генератор идей (руль), (планирует частоту остановок, ввод новых станций, парк вагонов)</p> <p>(Крайность - Поджигатель)</p>
<p>Администратор (тормозная система), (составляет расписание, контролирует сбор платы, расписание движения)</p> <p>(Крайность - Бюрократ)</p>	<p>Интегратор (масло), (проводник, знающий все о пассажирах и железной дороге)</p> <p>(Крайность - Горячий сторонник)</p>

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

Результативен.
Знает все о прибыли.
Ориентируется на результат в краткосрочной перспективе

Формальный, не конформный

«Действуй!»

Результативен.
Знает все о прибыли.
Ориентируется на результат в долгосрочной перспективе

Не формальный, не конформный

«Все, что не запрещено – разрешено»

Эффективен.
Знает все о затратах.
Ориентируется на процесс в краткосрочной перспективе

Формальный, конформный

«Все, что не разрешено – запрещено»

Эффективен.
Знает все о затратах.
Ориентируется на процесс в долгосрочной перспективе

Не формальный, конформный

«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-клуб 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/>