

КУРС «ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ»

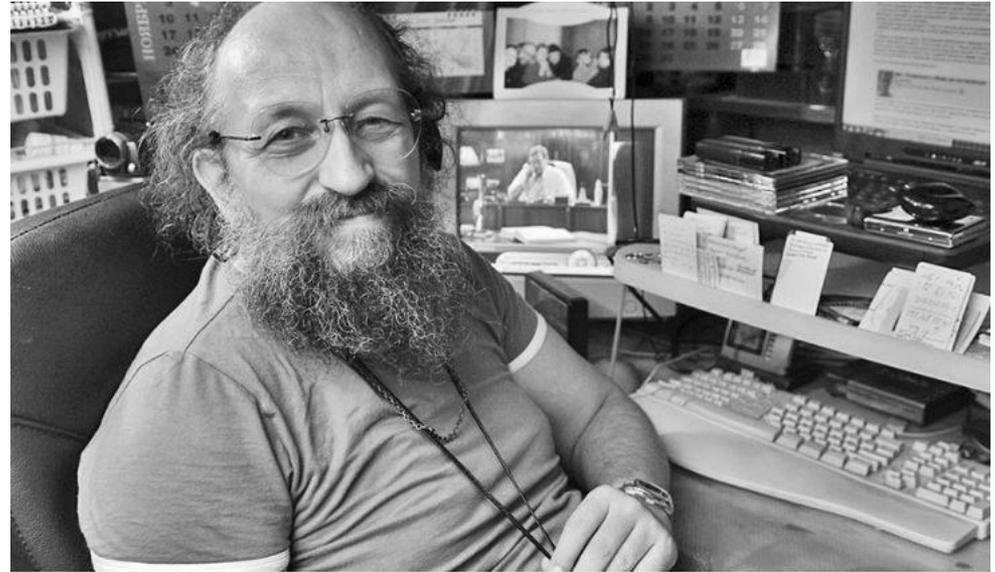


Результаты зачета по теме: "Целеполагание и планирование"

ФИ	результат
Ахматов Денис	60 %
Сидоренко Владимир	67 %
Сидоренко Юрий	67 %
Дробышев Андрей	67 %
Колесников Иван	50 %

Оценочная шкала
Высокий уровень (при проявленных 81% индикаторов)
Средний уровень (при проявленных 60 - 80% индикаторов)
Низкий уровень (при проявленных 59% индикаторов и ниже)

Анатолий Алесандрович
Вассерман— советский,
украинский и российский
журналист, публицист,
телеведущий,
политический
консультант, участник и
многократный победитель
интеллектуальных
телеигр.



С	В	О	Я
И	Г	Р	А

ПЕРЕРЫВ 15 МИНУТ



Разминка «Один, два, три»



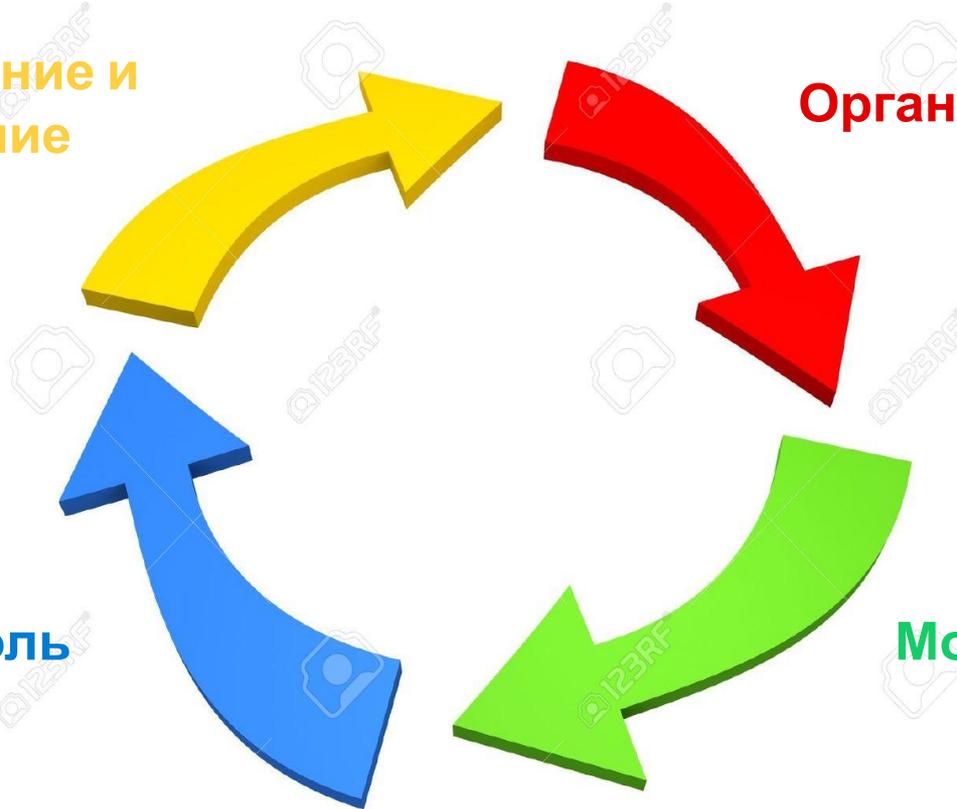
Управленческий цикл

Целеполагание и
планирование

Организация

Контроль

Мотивация



Организация (как управленческая функция) – создание таких управленческих отношений, которые обеспечивают наиболее эффективные связи между всеми элементами организации и формируют условия для достижения запланированных целей.

Организация



АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ HR-РЕШЕНИЙ





Алгоритмы работы с персоналом

1. Алгоритм проведения собеседования.
2. Алгоритм управления талантами.
3. Алгоритм увольнения сотрудника.

Несколько идей, без которых нельзя двигаться

далее:

1. В природе и обществе не существует ИДЕАЛЬНЫХ кандидатов.
2. Нет универсально «хороших» и «плохих» кандидатов — есть те, кто ПОДХОДИТ для этой организации и этой работы, и те, кто НЕ ПОДХОДИТ.
3. Нет однозначно правильных ответов, есть ПОДХОДЯЩИЕ и НЕ ПОДХОДЯЩИЕ для данной вакансии и корпоративной культуры.
4. Прежде чем переходить к выбору, очень важно ЗНАТЬ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ должности и организации и понять, какие именно люди будут оптимально подходить для данной работы в данной организации и коллективе.
5. При неправильном определении целей и приоритетов существует большой риск НАЙТИ НЕ ТЕХ И НЕ ТУДА.

Профиль должности

Профиль- это описание компетенций, опыта, а также анкетных данных, необходимых для выполнения конкретных задач.

Компетенции:

- индивидуально-личностные характеристики (стрессоустойчивость, склонность к командной работе, креативность);
- навыки (навыки холодный звонков и работы с возражениями).

При составлении профиля должности важно учитывать:

- 1) особенности корпоративной культуры-системы ценностей, норм и правил;
- 2) особенности ближайшего окружения, с которыми будет взаимодействовать человек в ходе работы;
- 3) перспективы развития должности (необходимы ли лидерские качества, склонен ли человек к переменам или постоянству);
- 4) особенности выполняемой работы и среды, в которой она выполняется.

Правила составления профиля

Правило первое: Каждая компетенция должна быть сформулирована предельно конкретно.

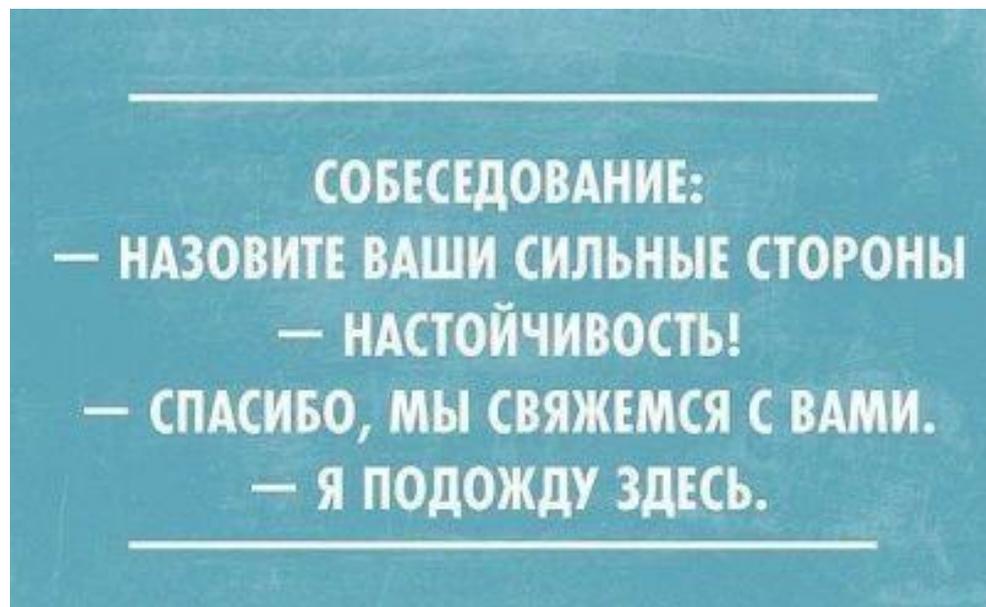
Пример: Коммуникабельность

1. умение быстро устанавливать контакт с незнакомыми людьми
2. вежливое, располагающее общение
3. умение убеждать
4. умение публично выступать
5. постоянное желание общаться с людьми
6. хорошо поставленная речь
7. грамотная речь

Правила составления профиля

Правило второе. В профиле должны быть четко расставлены приоритеты.

Правило третье. Каждая компетенция должна иметь свой «измеритель».



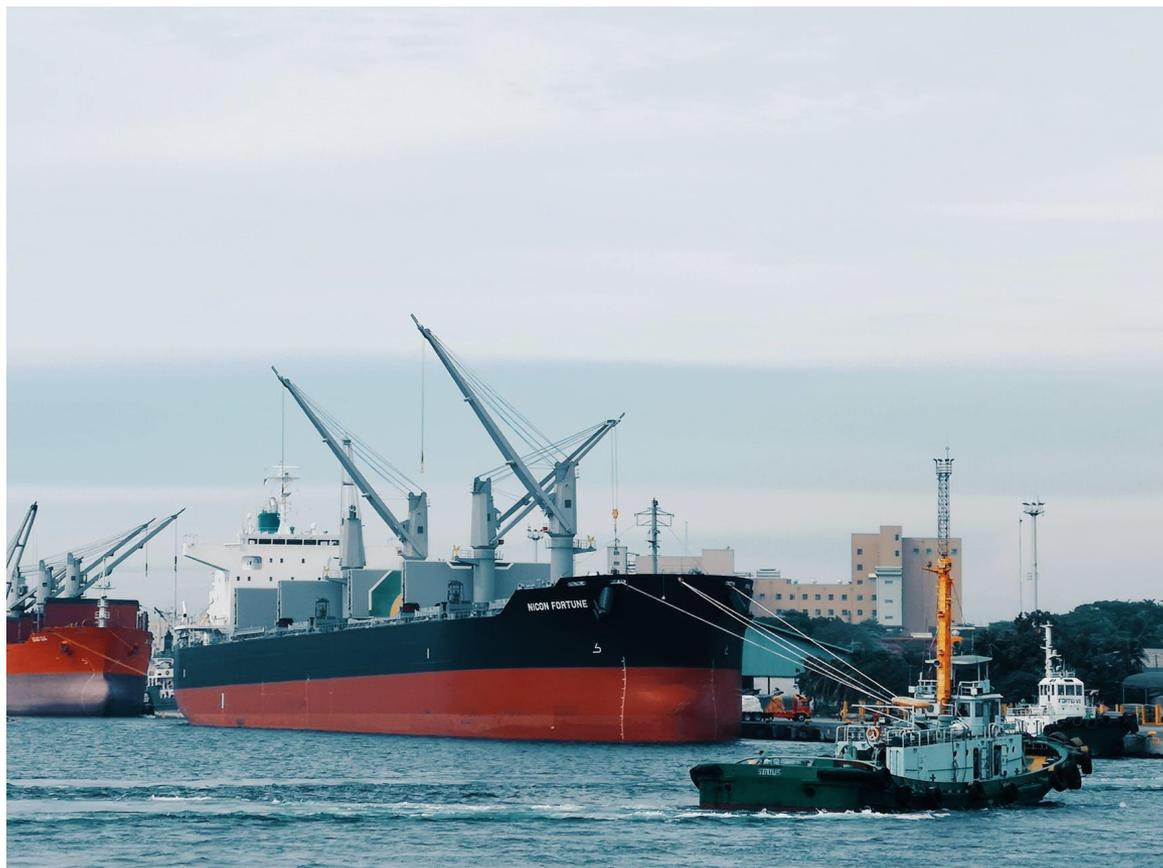


Заявка на подбор

ОБЕД
1 ЧАС



Разминка «Карибский кризис»



Цели собеседования

- Определить соответствие личных качеств кандидата требованиям к вакансии
- Мотивировать на работу кандидата
- Определить готовность кандидата работать в компании



Этапы собеседования

1 ЭТАП.

Установление контакта. Мини- презентация компании.

2 ЭТАП.

Выявление мотивации. Оценка компетенций.

3 ЭТАП.

Презентация вакансии.

4 ЭТАП.

Работа с возражениями, сомнениями.

5 ЭТАП.

Презентация выгод от компании.

6 ЭТАП.

Завершение сделки.

Инструменты

Открытые вопросы

Отвечая на открытые вопросы, кандидат не сможет ограничиться односложным высказыванием.

Начинается с вопросительных слов как? когда? как? каким образом? расскажите о....



Кейсы (ситуации)

Кейс-интервью — это конкретная практическая ситуация, рассказывающая о событии (или последовательности событий), в которой можно обнаружить достаточно проблем.

Пример:

Представьте такую ситуацию: Ваш подчиненный систематически переспрашивает вас о том, как делать ту или иную работу, но в итоге делает все хорошо. Проанализируйте, чем может быть вызвано такое поведение (как можно больше вариантов) и какими должны быть дальнейшие действия (готовность отвечать за коллективный результат).

Проективные вопросы

Методика основана на построении вопросов таким образом, что они предлагают кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа.

Примеры:

1. По какой причине одни люди быстро адаптируются к новому, а другие нет? (адаптивность)
2. Из-за чего одним нравится ездить в командировки, а другим нет? (готовность к командировкам)
3. Руководитель отсутствует, а сотрудники работают. Почему? (дисциплинированность)

Метод «Три плюса/три минуса»

- Назовите три плюса и три минуса плавающих выходных по сравнению с фиксированными.
- Назовите три плюса и три минуса работы в женском коллективе.
- Назовите три плюса и три минуса раннего начала рабочего дня.
- Назовите три плюса и три минуса необходимости физических усилий на работе.
- Назовите три плюса и три минуса работы с людьми.

Интерпретация ответов

1. Количество плюсов и минусов.
2. Последовательность ответов.
3. Значимость упомянутого плюса или минуса для кандидата.

Девушка на собеседовании:

- Компьютер знаете?
- Знаю.
- А как у вас с "Экселем"?
- Что вы! Эксель мне велик.
Я "эмочку" ношу.

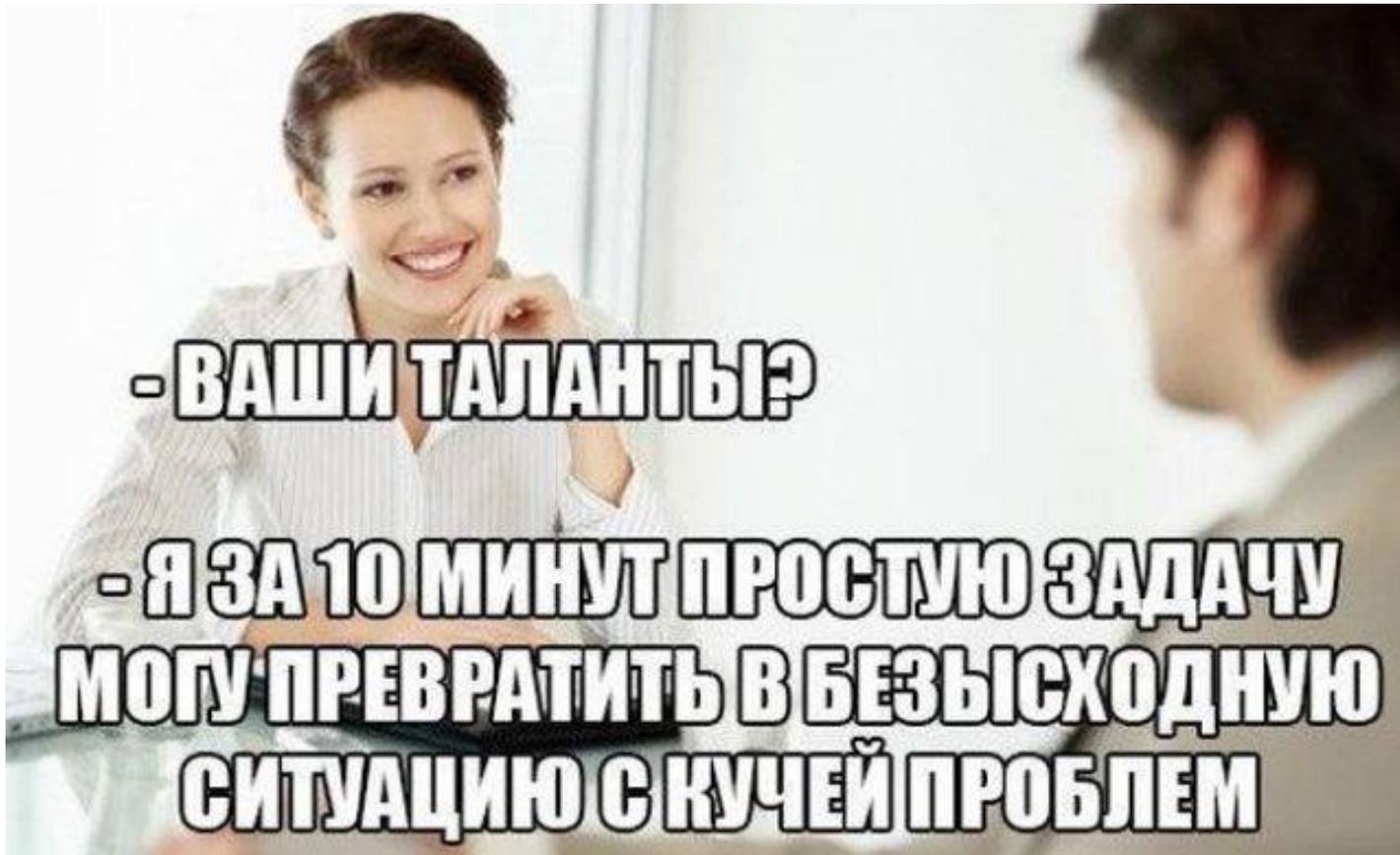


Правила выявления компетенций

1. Определите сначала для себя компетенции и как их определять.
2. Минимум 3 вопроса на каждую компетенцию.
3. Между вопросами должен быть «мостик».
4. Перемещать вопросы по компетенциям между собой.
5. Использовать разные типы вопросов (проективные, кейсы).
6. Стремитесь составлять вопросы из предыдущих ответов кандидата.
7. Помните, что собеседование это не допрос.
8. Задали вопрос слушайте ответ кандидата.
9. 1 вопрос-1 ответ.
10. Безоценочность.
11. Задавайте открытые вопросы.
12. Проясняйте картину мира (что для вас стабильность).

Кандидат на вакансию:		Мастер	
Качество	Вопрос	Высокий	Низкий
Планирование	Расскажите как построен Ваш обычный рабочий день в цеху?	Составляет план, работа распределена и т.п.	Как пойдёт, что скажет делать начальник цеха и т.п.
Мостик	Расскажите о случае, когда день пошёл не по плану. Что произошло?		
Стрессоустойчивость	Конец рабочего дня, работа ещё не завершена, а рабочие уже должны идти домой? Ваши действия.	Главное без паники, поговорю с рабочими, сделаю сам	Заставлю остаться
Нацеленность на результат	За счет каких собственных качеств Вы. Как правило, достигаете намеченной цели?	Организация работы, отгрузка, выполнение плана и т.п.	Не думал, не получить от начальства и т.п.
Мостик	Что Вас привлекает в работе мастера?		
Нацеленность на результат	В какой ситуации можно сказать, что работа Вами выполнена хорошо?/ Когда вы довольны своей работой?/ При каком условии вы можете сказать, что рабочий день прошел успешно/не зря и т.п.?	Называет критерии (требуется прояснение: качественные и количественные, а может внутреннее ощущение, тогда на чем складывается?)	Всегда по разному, не знаю, если начальство не заметило и т.п.
Планирование	Расскажите, когда Вам удалось <i>это</i> сделать (исходя из его ответа)?	Описывает шаги, которые помогли.	Не знаю, не думал
Стрессоустойчивость	Из-за чего люди испытывают стресс в работе?	Когда работа не нравится	Многозадачность, высокий темп работы, конфликты
Мостик	Где были ещё на собеседовании? Волнуетесь на собеседованиях (с улыбкой)?		
Стрессоустойчивость	Что Вас может вывести из уравновешенного состояния?	Может контролировать свои эмоции, подстраиваться под ситуацию	Не могу сказать, затрудняюсь ответить, равнодушный, пофигист
Нацеленность на результат	Что может Вам помочь и ускорить процесс выбора?	Шаги, которые необходимо принять для достижения результата и т.п.	Не могу сказать, затрудняюсь ответить
Планирование	Когда Вы планируете выйти на новое место работы?	Называет срок или чёткие условия перехода.	Не знаю, не думал

Практикум



ПЕРЕРЫВ 15 МИНУТ



Разминка «Рисунок на спине»



«Управление талантами»



Управление талантами в организации — это область менеджмента, которая занимается привлечением квалифицированных специалистов и их интеграцией в компанию, поиском талантов среди персонала, его развитием, мотивацией и удержанием на рабочих местах для удовлетворения текущих и будущих целей бизнеса.

Цель управления талантами

— это выявить особые способности работников и использовать их наилучшим образом для самого специалиста и компании в целом.

Характеристики талантливого сотрудника

Характеристики

Особенности, которые необходимо учитывать в работе с HiPo

Использует нестандартный подход для достижения цели

Демонстрирует высокую эффективность, но имеет большие запросы

Хорошо справляется с условиями неопределенности

Его часто раздражают менее талантливые коллеги

Владеет более широким кругом интересов и знаний о бизнесе

Неугомонный новатор, им движет недовольство рутинной

Лидер изменений

Нуждается в амбициозных целях в качестве мотивации, помимо финансовых аспектов

Предлагает уникальные решения, не готов стоять на месте, более требователен

Более темпераментный, потому что не безразличный. Принимает все на свой счет

Личная встреча с сотрудником

1 Этап: Итоги

- ✓Что хорошо сделано?
- ✓Что не сделано?
- ✓Что помешало, что сделать, чтобы получилось?
- ✓Что сделать, чтобы не повторилось?

2 Этап: Планы

- ✓Алгоритм постановки задач сотруднику.

3 Этап: Приоритеты

- ✓Выводы, расстановка приоритетов, ОС.

Четыре ключа к управлению талантами

Первый ключ: отбирайте по таланту

Второй ключ: ставьте правильные цели

Третий ключ: сосредоточьтесь на
достоинствах

Четвертый ключ: найдите нужное место

Алгоритм увольнения сотрудников

1 ЭТАП

Сообщите о предмете разговора.

2 ЭТАП

Сообщите актуальные причины увольнения.

3 ЭТАП

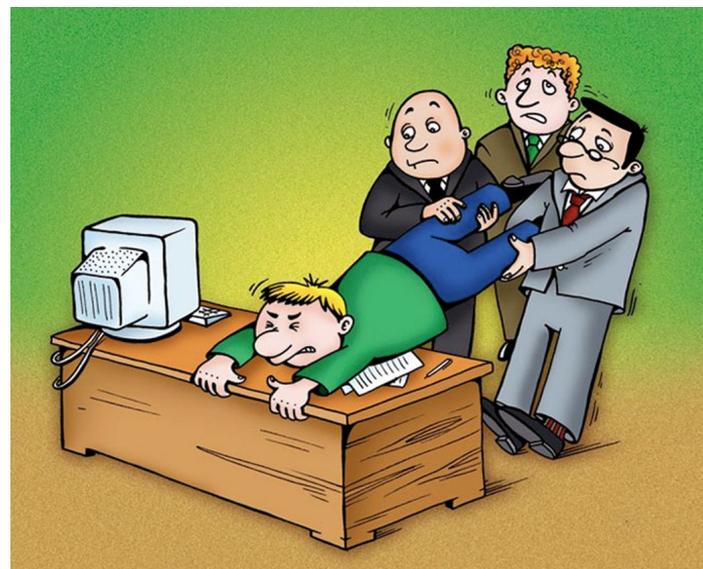
Пауза. Обратная связь от сотрудника.

4 ЭТАП

Обсудите программу действий.

5 ЭТАП

Предложите помощь.



Практикум



Книга к прочтению

Сложные подчиненные

Максим
Батырев

Миллениалы

Опоздуны

Воры

Безынициативные

Сверхинициативные

Агрессивные

Нарциссы

Выгоревшие

Блатные

Друзья

Родственники

Негативщики

Несогласные, но делающие

Несогласные и не делающие

Пьющие

Практика
российских
руководителей

T H E
E N D