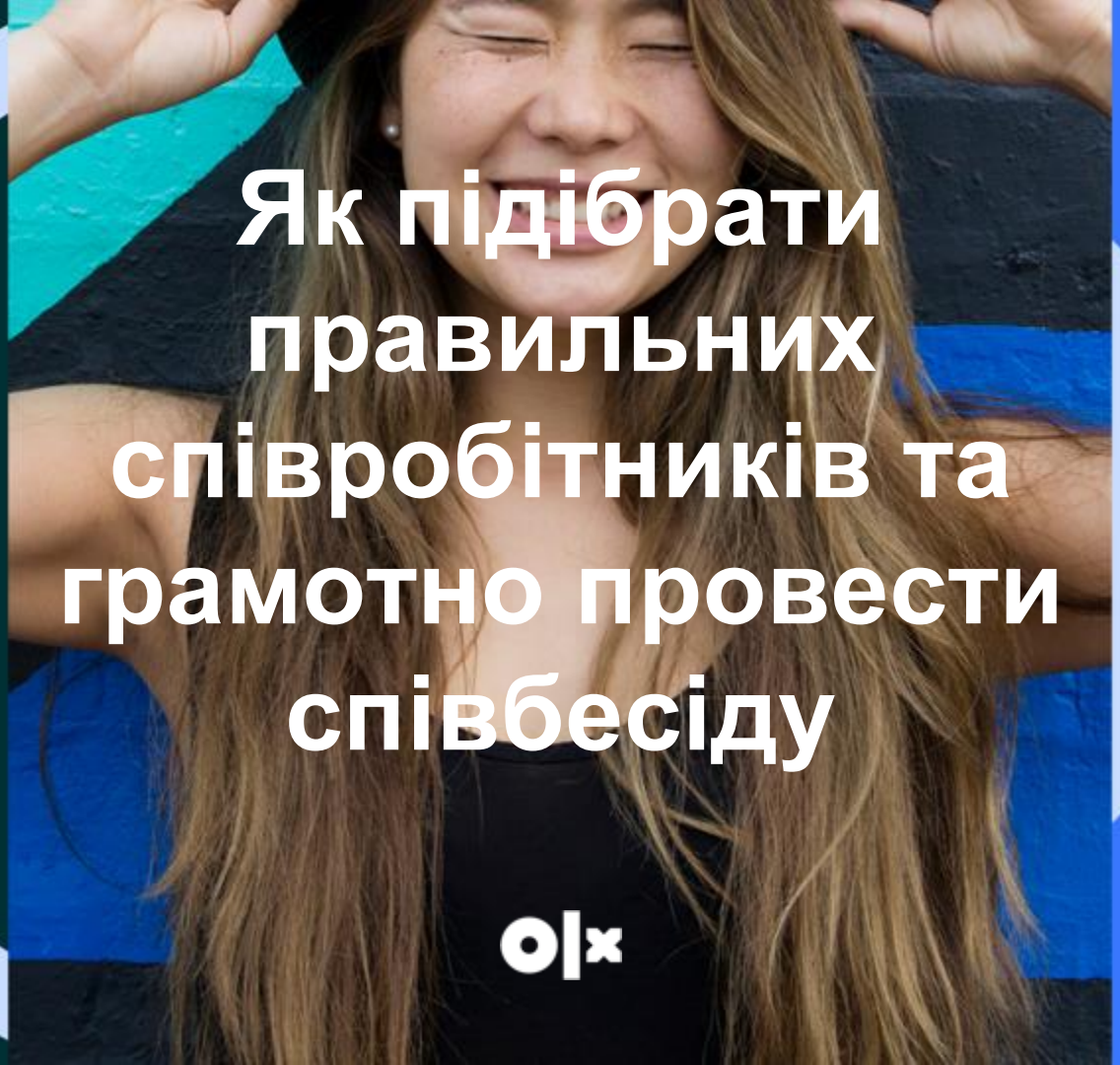

Як підібрати правильних співробітників та грамотно провести співбесіду

olx

6+

років досвіду роботи керівником

15+

років проводжу тренінги та страт.сесії

5+

років працює в on-line форматі

3000+

співробітників компаній СНГ навчалися у мене

Тетяна Ємельянова

https://www.facebook.com/temelianova
tyemelian@yahoo.com
Skype: emelianta
+380504139132

Допомагаю підвищити результати команд

Мотиваційне керування / Впровадження інновацій

Комунікації / Teamwork

Керування якістю обслуговування

Чим займемося

Як визначити, які співробітники нам потрібні

Які питання задавати кандидату, щоб дізнатися про нього все необхідне

Як вибудувати спілкування з кандидатом, щоб він захотів з нами працювати

Як «продати» роботу в нашій компанії гідному кандидатові

Як зрозуміти хто нам потрібен?

Нам потрібні ті, хто зможе успішно і довго працювати в наших умовах і з нашими людьми

Етапи

1. Які задачі співробітники будуть виконувати

Інструкції, стандарти та інше

2. Які якості та досвід потрібні, щоб виконувати їх добре

Портрет

3. Як виявити ці якості та досвід на співбесіді

Типи питань

4. Як не програти кращих кандидатів конкурентам

Навички проведення інтерв’ю

Етапи

1. Які задачі співробітники будуть виконувати
2. Які якості та досвід потрібні, щоб виконувати їх добре
3. Як виявити ці якості та досвід на співбесіді
4. Як не програти кращих кандидатів конкурентам

Задачі адміністратора кафе (приклад з практики)

- Ухвалення зміни (перевірити чистоту робочого простору, інвентарю і персоналу)
- Перевірка складу страв
- Заявка на майбутню зміну
- Контролювати викладку і наявність страв на роздачі, наявність приборів
- Систематична перевірка залу: чистота, порядок, сортування всього приладдя
- Спілкування з клієнтами, відповідати на їхні запитання і пропозиції
- Приймати продукцію і вести інвентаризацію (напої, посуд з собою, рукавички, головні убори)
- Зняття залишків, підготовка зміни до здачі (прилади, блюда, натирання, чистота вітрин і залу)
- Організувати рішення нестандартних ситуацій (буйний гість, поломки, травми гостей або співробітників)

Якості, необхідні для посади адміністратора

- Без шкідливих звичок
- Базовий рівень знання англійської мови
- Гарна пам'ять, уважність до деталей
- Аналітичний склад розуму
- Енергійність
- Впевненість в собі, авторитетність

- Стресостійкість
- Дисциплінованість
- Відповідальність, пунктуальність
- Організаторські якості
- Ініціативність, зацікавленість в поліпшенні
- Орієнтованість на результат

- Переважно вища освіта
- Досвід роботи в закладах громадського харчування

Якості, необхідні для посади адміністратора

- Без шкідливих звичок
- Базовий рівень знання англійської мови
- Гарна пам'ять, уважність до деталей
- Аналітичний склад розуму
- Енергійність
- Впевненість в собі, авторитетність

МОЖНА ПОБАЧИТИ ОЧИМА

- Стресостійкість
- Дисциплінованість
- Відповідальність, пунктуальність
- Організаторські якості
- Ініціативність, зацікавленість в поліпшенні
- Орієнтованість на результат

- Переважно вища освіта
- Досвід роботи в закладах громадського харчування

Якості, необхідні для посади адміністратора

- Без шкідливих звичок
- Базовий рівень знання англійської мови
- Гарна пам'ять, уважність до деталей
- Аналітичний склад розуму
- Енергійність
- Впевненість в собі, авторитетність

МОЖНА ПОБАЧИТИ ОЧИМА

- Стресостійкість
- Дисциплінованість
- Відповідальність, пунктуальність
- Організаторські якості
- Ініціативність, зацікавленість в поліпшенні
- Орієнтованість на результат

ПОТРІБНО ЗАПИТАТИ ТА ПОСЛУХАТИ

- Переважно вища освіта
- Досвід роботи в закладах громадського харчування

Якості, необхідні для посади адміністратора

- Без шкідливих звичок
- Базовий рівень знання англійської мови
- Гарна пам'ять, уважність до деталей
- Аналітичний склад розуму
- Енергійність
- Впевненість в собі, авторитетність

МОЖНА ПОБАЧИТИ ОЧИМА

- Стресостійкість
- Дисциплінованість
- Відповідальність, пунктуальність
- Організаторські якості
- Ініціативність, зацікавленість в поліпшенні
- Орієнтованість на результат

ПОТРІБНО ЗАПИТАТИ ТА ПОСЛУХАТИ

- Переважно вища освіта
- Досвід роботи в закладах громадського харчування

ІН-ЦІЯ В РЕЗЮМЕ

Що необхідно знати про кандидата

МОЖЕ

ХОЧЕ

КЕРОВАНИЙ

БЕЗПЕЧНИЙ

МОЖЕ

Відповідність рівня кваліфікації, здібностей та фіз. можливостей

А ДЕТАЛЬНІШЕ

МОЖЕ

Відповідність рівня кваліфікації, здібностей та фіз. можливостей

А ДЕТАЛЬНІШЕ

ХОЧЕ

Що його мотивує, і чи є це в нас

МОЖЕ
Відповідність рівня кваліфікації, здібностей та фіз. можливостей

БЕЗПЕЧНИЙ
Є ризики обману, крадіжки

А ДЕТАЛЬНІШЕ

ХОЧЕ
Що його мотивує, і чи є це в нас

olx

А ДЕТАЛЬНІШЕ

МОЖЕ
Відповідність рівня кваліфікації, здібностей та фіз. можливостей

БЕЗПЕЧНИЙ
Є ризики обману, крадіжки

ХОЧЕ
Що його мотивує, і чи є це в нас

КЕРОВАНИЙ
Чи готовий відповідати вимогам, дотримуватися правил

Як дізнатись чи може кандидат?

Ситуативні питання

Які ситуації є типовими для цієї роботи та які бувають форс-мажори?

Які якості можуть виявитися в таких ситуаціях?

Попросіть навести приклад такої ситуації з його практики і як він себе в ній повів

Опишіть можливу ситуацію та запитайте як би він її вирішив

Ситуативні питання

Які ситуації є типовими для цієї роботи та які бувають форс-мажори?

Які якості можуть виявитися в таких ситуаціях?

Попросіть навести приклад такої ситуації з його практики і як він себе в ній повів

Опишіть можливу ситуацію та запитайте як би він її вирішив

Проективні питання

Які якості нам потрібні? В яких ситуаціях вони проявляються?

Запитайте не про саму людину, і що вона вважає важливим, а взагалі про людей

Ситуативні питання

ДОВОДИТЬСЯ ВИХОДИТИ НА ЗАМІНУ

Чи бувало, що вам доводилося виходити на заміну? Як часто? Як ви до такого ставилися? А якщо вам не хотілося / не було можливості?

Давайте уявимо, що в розпал години пік ваша колега перекинула і розсипала каструлю плову. Що б ви стали робити?

Опишіть можливість запитайте як би він її вирішив

Проективні питання

КОНФЛІКТНІСТЬ

Через що (в якій ситуації) нормальна спокійна людина може стати злою або агресивною?

Що може спокійну звичайну людини вивести з себе?

ПІСЛЯ ВІДПОВІДЕЙ УТОЧНЮЄМО А ЩО З ЦЬОГО ВЛАСТИВО ЙОМУ

ЯКОСТІ	СИТУАТИВНІ	ПРОЕКТИВНІ
Доброзичливість	**А якщо клієнт зробив замовлення, ви йому все красиво поклали, а він передумав і не бере?**	**А за що взагалі співробітник може образитися на клієнта?**
Відповідальність	**Що ви робите, якщо прямо перед виходом на роботу щось трапляється і ви не можете прийти?**	**За які провини на роботі в принципі справедливо буде штрафувати співробітника?**
Навчання	**Згадайте, коли вам по роботі доводилося робити те, що раніше не робили? Як ви впоралися?**	**Чому одним людям подобається весь час вчитися, а інші цього не роблять?**
Стресостійкість	**Які ситуації в роботі найбільше вас дратують? Як ви дієте в таких випадках?**	**Від чого нормальна спокійна людина може раптом почати стресувати?**

ЯКОСТІ	СИТУАТИВНІ	ПРОЕКТИВНІ
Ініціативність	**Чи бувало, що не будучи керівником ви помічали недоліки в організації роботи? Що в таких випадках робили?**	**А які люди найчастіше виявляють ініціативу? А які з цих якостей є у вас?**
Орієнтація на результат	**Що ви відчуваєте, якщо не вдається досягти потрібного результату? Розкажіть про такі випадки? Що робите, якщо це відбувається?**	**Які якості людини допомагають досягати результатів?**
Організаторські навички	**Як ви організуєте роботу, якщо несподівано звільниться співробітник і тиждень на зміні буде менше людей, ніж потрібно?**	**Яких керівників найбільше цінують співробітники?**

ЯКОСТІ	СИТУАТИВНІ	ПРОЕКТИВНІ
Доброзичливість	А якщо клієнт зробив замовлення, ви йому все красиво викладали, а він передумав і не бере?	А за що взагалі співробітник може образитися на клієнта?
Відповідальність	Що ви робите, якщо прямо перед виходом на роботу з вами трапляється, що не можете прийти?	За які провини на роботі в принципі справедливо буде штрафувати співробітника?
Навчання	Згадайте, коли вам по роботі доводилося робити те, що раніше не робили? Як ви впоралися?	Чому одним людям подобається навчитися, а інші цього не роблять?
Стресостійкість	Які ситуації в роботі найбільше вас дратують? Як ви дієте в таких випадках?	Від чого нормальна спокійна людина може раптом почати стресувати?

Після того, як отримали відповідь, задайте уточнюючі питання, попросіть пояснити детальніше

Як виявити “складну” якість?

1. З чого складається ця якість у вашому розумінні
2. Питання для її виявлення

Якість	З чого складається
Клієнтоорієнтованість Допомога іншим в досягненні їх цілей Зацікавленість в довгострокових продуктивних відносинах з клієнтом, в наданні їм послуг максимально можливої якості, активні дії в цьому напрямку	Ввічливий з клієнтами Спілкується з клієнтами без напруги і страху Чи не уникає спілкування з незадоволеними клієнтами? Робить спроби розібратися (або успішно розбирається) зі складними ситуаціями з клієнтами Постійно намагається задовольнити клієнтів Шукає і відстежує зворотний зв'язок від клієнтів

Як виявити “складну” якість?

1. З чого складається ця якість у вашому розумінні
2. Питання для її виявлення

Якість	З чого складається	Питання
Клієнтоорієнтованість Допомога іншим в досягненні їх цілей Зацікавленість в довгострокових продуктивних відносинах з клієнтом, в наданні їм послуг максимально можливої якості, активні дії в цьому напрямку	Ввічливий з клієнтами Спілкується з клієнтами без напруги і страху Чи не уникає спілкування з незадоволеними клієнтами? Робить спроби розібратися (або успішно розбирається) зі складними ситуаціями з клієнтами Постійно намагається задовольнити клієнтів Шукає і відстежує зворотний зв'язок від клієнтів	Що для вас складний клієнт? Чи доводилося вам коли-небудь стикатися з клієнтом, який був “складнішим” за інших? Розкажіть, будь ласка, як ви спілкувалися з ним / нею?
		Розкажіть мені про випадок, коли ви зіткнулися зі складною клієнтської ситуацією. Що ви зробили?
		Як ви розумієте, що потрібно клієнту? Що варто робити, щоб краще зрозуміти його потреби? Як ви самі це робите?
		Розкажіть мені про випадок, коли було важко зрозуміти, що хоче клієнт. Що ви зробили? Що у вас вийшло?

Як дізнатись що хоче кандидат?

Приклади проективних питань

Що стимулює людей до ефективної роботи?
Що саме цінують люди в роботі найбільше?
За якими ознаками людина зазвичай вибирає ту чи іншу роботу?
Що може змусити людину звільнитися?
В якому колективі співробітники відчувають себе найбільш комфортно?
Які риси характеру найбільш важливі для успішного спілкування з людьми?
Що мотивує співробітників працювати продуктивніше?
Деякі відсиджують з 09:00 - 18:00, а деякі працюють до результату. Що їх мотивує?
Припустимо, співробітник прийшов на роботу, працює 3-4 місяці, керівництво задоволене, але він звільняється. Чому таке може трапитися?
Що найчастіше демотивує людей?
Є люди, які хочуть побудувати кар'єру, що ними рухає? Навіщо їм це?

Отримавши відповіді на такі питання, уточніть, які пункти важливі саме для вашого кандидата, попросіть розставити пріоритети, уточніть, чому / для чого

Ще класні питання для розуміння мотиваторів людини:

Вам роблять пропозицію про роботу дві приблизно однакові компанії, на що ви б звернули увагу при виборі місця роботи?

Як дізнатись чи керований та безпечний кандидат?

Приклади питань на керованість

Перед вами стоїть важлива робоча задача. Ви вважаєте, що ваш план дій є найкращим, а ваш керівник каже, щоб ви діяли за іншим планом. Ваші дії?

Як ви виконуєте завдання, які вам не подобаються?

Що ви вважаєте своїм особистим хорошим рівнем дисципліни?

Як ви ставитеся до того, що вас в будь-який момент можуть викликати на роботу?

Тривожні сигнали

- Погано відгукується про свого колишнього роботодавця. Не контролює свою розмову, без особливих сумнівів розголошує конфіденційну інформацію.
- Хоче залишити роботу максимально швидко (але також можлива ситуація, в якій кандидат “жертва”).
- Різко підвищує зарплату в порівнянні з тією, яка вказана в резюме, говорить про іншу пропозицію з боку конкурента.
- Кандидат не називає тих, хто може його рекомендувати, блокує отримання цієї інформації.
- Кандидат згоден на різке зниження зарплати або посади.
- Ми очікуємо від кандидата спокійної реакції на «незручні» питання. При цьому людина повинна вести себе природно, відповідати без агресії, максимально відверто, не приховувати інформацію, не уникати відповіді.

Що важливо врахувати, проводячи співбесіду?

Прийоми активного слухання

- уважний слухач допомагає співрозмовнику продовжувати розповідь («так-так», «продовжуйте, будь ласка», «я вас слухаю», «так ...»), використовує невербальні знаки уваги (зоровий контакт, кивки головою, поза уважного слухача);
- уточнює сенс почутого («Що ви маєте на увазі, кажучи про ..», «Уточніть, будь ласка ...»)
- «відображає» почуте, інтерпретує («Ви маєте на увазі, що ...», «Чи правильно я вас зрозумів, ви ...», «Значить, ви ...»);
- підводить підсумки сказаного («Таким чином, ви ...», «Тобто, вам довелося ...», «Отже, підбиваючи підсумок сказаному, ви ...»).

ЯК ФІКСУВАТИ ОТРИМАНІ ДАНІ

Під час інтерв'ю треба вести записи, на підставі яких ви потім проведете оцінку кандидатів. Постарайтеся максимально повно і точно відобразити те, що ви бачите і чуєте. Поширена помилка - фіксувати факти і поведінку кандидата, надавати йому оцінку, наприклад, «хороший комунікатор».

Таблиця оцінки кандидата

Ім'я	якості						
	1	2	3	4	5	Загальний коментар	рейтинг

Як контролювати хід співбесіди

На самому початку встановіть часові рамки. Це дозволить без зайвого тиску залишатися в межах важливого для вас («Те, що ви говорите, дуже цікаво, але у нас залишилося всього 10 хвилин, а мені б ще хотілося поговорити про ...»).

Чіткий план і заготовлені питання допоможуть зібрати інформацію, але будьте гнучкі, діалог краще ніж допит («Отже, ваш попередній досвід не залишив у мене нез'ясованих моментів, а ось з приводу бажання працювати саме в цьому напрямку я хочу дещо уточнити .. . »).

При необхідності перемикайте кандидата, коли ви починаєте відчувати, що втрачаєте час («Не хотілося б вас переривати, але у мене залишилося ще кілька питань, які я повинен обов'язково поставити ...»).

Типові помилки на співбесіді

- Неясність, за якими критеріями оцінювати кандидата.
- Відсутність плану, в який момент і які питання необхідно поставити.
- Домінування. Коли ви не даєте можливості кандидату висловитися, виразити свої думки, перебиваєте і підкреслюєте, що ви тут головний.
- Закриті питання, на які у кандидата часто немає можливості відповісти розгорнуто.
- Перше враження. Не варто оцінювати кандидата відразу за кілька хвилин на самому початку співбесіди, треба надати йому можливість відкритися.
- Стереотипи. Наприклад, якщо людина в окулярах, то він обов'язково повинен бути розумним.
- Особиста симпатія і проектування на себе. Більш висока оцінка претендентів, що викликають симпатію і схожі з вами, при цьому незважаючи на їх професійні якості.
- Загострення уваги на негативній інформації, прагнення знайти додаткові підтвердження негативу.
- Передчасна оцінка. Коли ви робите висновки на самому початку інтерв'ю, незважаючи на те, що в процесі кандидат може розкритися і показати себе з кращого боку.

Чому кандидат обере вас?

1. Бренд роботодавця
Складові: стабільність, статус компанії, споживчий бренд, продукт, інноваційність та ін.
Питання, які допоможуть зібрати цю інформацію:
Скільки років існує компанія? Скільки у неї філій? Де знаходиться головний офіс? З якими великими і відомими клієнтами вона працює? Чи має масштабні проекти або амбітні цілі? Як багато людей працює в компанії?

2. Ергономіка роботи
Складові: зручність роботи, комфортний офіс тощо.
Де знаходиться локація? Як облаштовано місце? Чай-кава? Чи є зона відпочинку? Який графік роботи? Чи є скорочені дні або додаткові свята?

3. Мотиваційний пакет («плюшки»)
Чи є додаткові виплати (проїзду, оплата обідів, знижки на продукцію або послуги і т.д.)? Чи є розширений соціальний пакет? Якщо так, то що в нього входить? Чи є медична страховка? Якщо так, то яка?

Чому кандидат обере вас?

4. Гроші (зарплата, бонуси)
З чого складається ЗП? Що впливає на розмір суми? Чи є річні бонуси або 13-а зарплата, щорічна індексація? Бонуси, квартальні або щомісячні премії? Чи є додаткові бонуси?

5. Навчання, розвиток, перспективи
Чи є в компании можливість вчитися? Які перспективи кар'єрного росту є у співробітника на цій посаді?

6. Професійна команда, наставники-експерти
Чи є у співробітника можливість працювати з експертами, досвідченими наставниками? Який стиль управління у керівника? Це робота в команді з класними професіоналами, фахівцями, експертами?

7. Цікавий проект, творча робота
Це цікавий (великий, амбітний) проект? Новий продукт в своєму сегменті ринку? Відкриття нового філіалу? Виклик для найсильніших?

А як же я?

Завдання

Сформулюйте 5 причин, чому варто йти працювати до ВАС

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Допишіть _____

Дякую за увагу!

Тетяна Ємельянова

+380504139132
tyemelian@yahoo.com
https://www.facebook.com/temelianova