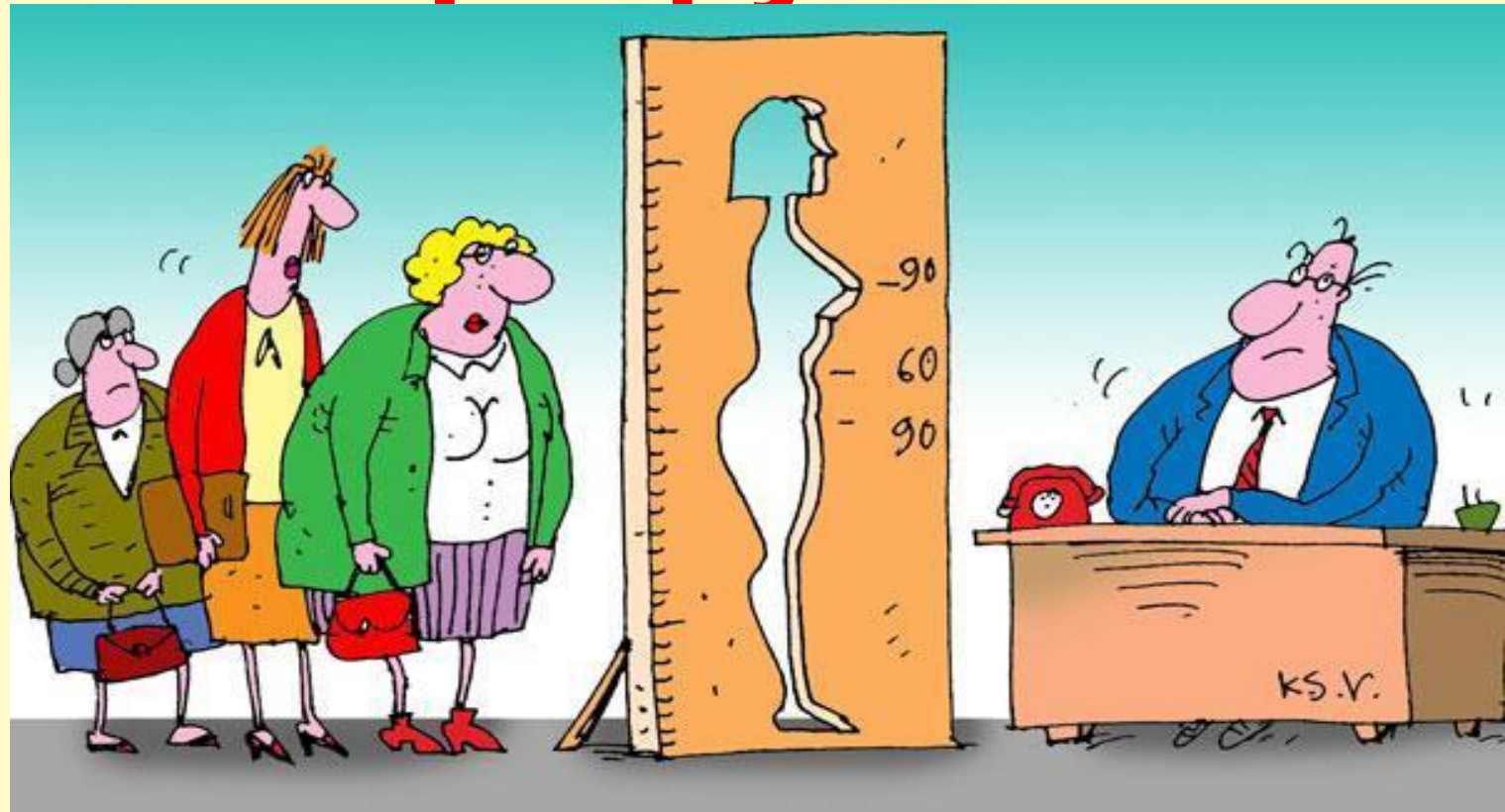


# Эффективный рекрутинг



# Цели тренинга

- Дать теоретические знания по стандартам, видам и структуре проведения интервью
- Отработать навыки проведения собеседований
- Закрепить систему набора персонала и взаимодействия с HR

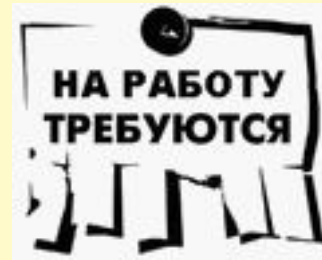
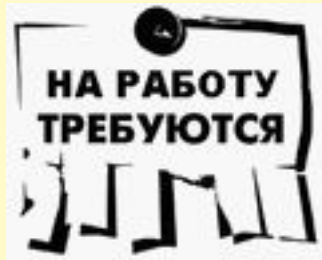
# План тренинга

1. Введение. Понятие рекрутинг.
2. Анализ показателя текучести в компании как основного показателя в HR процессах.
3. Стандарты поиска кандидатов. Корпоративная культура как залог успешного бизнеса.
4. Виды и техники проведения интервью. Подходы к интервью.
5. CASE - интервью .Вопросы и их разновидности.
6. Методика проведения интервью. Основные его этапы.
7. Психолингвистика.
- 8.
9. Итоги тренинга

# Введение. Понятие рекрутинг. Организация системы подбора в ресторанах

## Рекрутинг персонала

– это комплекс мероприятий, ориентированный на создание условий для заполнения вакансий Компании компетентными специалистами. Рекрут или рекрутёр – это человек набирающий, оценивающий, предлагающий опыт и способности кандидата клиентам.

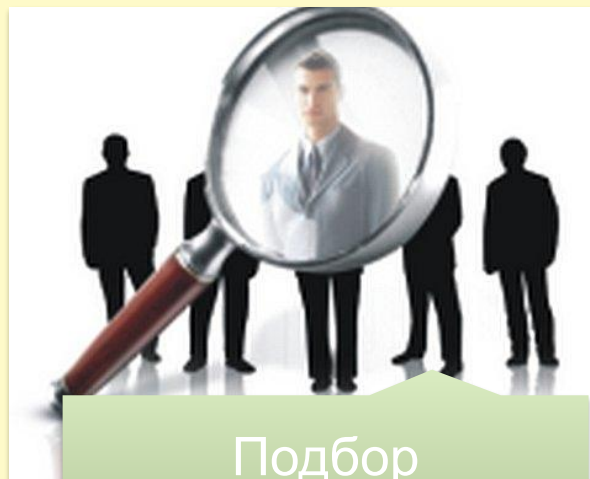


# Введение. Понятие рекрутинг. Организация системы подбора в ресторанах

## Методы рекрутинга



Массовый подбор



Подбор специалистов среднего звена



Подбор топ-позиций  
Hunting

# Введение. Понятие рекрутинг. Организация системы подбора в ресторанах

## Инструментарий поиска

1. Реклама в СМИ
2. Реклама в метро
3. Голосовые объявления в метро
4. Реклама на авто доставка, транспорте
5. Реклама в интернете (рабочие сайты, социальные сети)
6. Акция «Приведи друга»

# Введение. Понятие рекрутинг. Организация системы подбора в ресторанах

## Инструментарий поиска

- 1. Профиль должности**
- 2. Анкетирование**
- 3. Тестирование**
- 4. Интервьюирование**

**Анализ показателя стабильности кадров в компании,  
как основного показателя в HR процессах.**



**Стабильность  
кадров**



# Анализ основных показателей Hr статистики Компании

## Понятие текучести персонала

**текучесть персонала –**

**это движение рабочей силы, обусловленное:**

- ◆ неудовлетворенностью работника рабочим местом
- ◆ неудовлетворенностью организации конкретным работником
- ◆ продвижением сотрудника по служебной лестнице / переводом сотрудника

явная

Количественный показатель расчета текучести

Скрытая

Персонал остается работать в Компании

## Влияние излишней текучести персонала на работу предприятия

- Увеличение нагрузки на ключевых сотрудников
- Увеличение затрат на подбор и обучение персонала
- «Задельвание дыр», подбор персонала по «заниженным» критериям, т.к. некому работать
- Снижение эффективности работы, снижение качества
- Отсутствие команды, ориентированной на достижение общего результата
- Снижение уровня мотивации
- Потеря части гостей
- Невыполнение бюджета, ухудшение финансовых показателей
- Срыв планов развития компании и как
- Следствие потеря доли рынка
- Ухудшение имиджа Компании

# Анализ основных показателей Hr статистики Компании

## Экономические затраты предприятия в связи с ТК (ОДИН сотрудник)

- ◆ Затраты, связанные со снижением продуктивности
- ◆ Процедура увольнения
- ◆ Поиск, собеседование и прием
- ◆ Ориентация, обучение, стажировка
- ◆ Затраты, связанные с потерей Гостей
- ◆ Питание, униформа, зарплата на период стажировки

**Всего**

**1000-20**

**00\$ !**

# Новая процедура отбора кандидатов: ассесмент

## Assessment Center

### • Ассесмент в офисе

- Отбор кандидатов по предварительным заявкам от ресторанов в соответствии с установленным портретом должности (профессиональные + личностные компетенции)

### • Цель

- Профессиональный отбор кандидатов в соответствии с имеющимися требованиями
- Информирование кандидатов об условиях и требованиях к работе в компании
- За счет данного этапа повысить заинтересованность кандидатов компанией

### • Результат

- Кандидат имеет представление о должности, сформирован позитивный настрой на стажировку
- На почту УР отправлено письмо с контактными данными сотрудника. УР лично приглашает кандидата на стажировку.

- Ответственный: Отдел подбора сотрудников
- Регулярность проведения: 3 раза в неделю
- В ресторан сотрудники направляются во вторник, четверг, субботу

# Профиль должности как основа проведения интервью

## Профиль должности должен в себя включать:

- Место должности в общей организационной структуре.
- Функциональные обязанности должности.
- Профиль профессиональных компетенций.
- Личностный профиль.
- Формальные требования к сотруднику, выполняющему обязанности должности.



# Компетенция

Деловые и личностные качества (знания, навыки, мотивация),  
необходимые для успешной деятельности сотрудника и  
отличающие  
хорошего работника от плохого

## **Модель компетенций**

Набор ключевых компетенций, необходимых  
сотрудникам для достижения целей Компании



## Профиль должности

### Практикум ...

- Сформируйте и представьте аудитории профиль вакансии бармен, повар, хостесс  
....



## «Наш человек»

Компания выделяет такие характеристики  
сотрудника Двух палочек как:

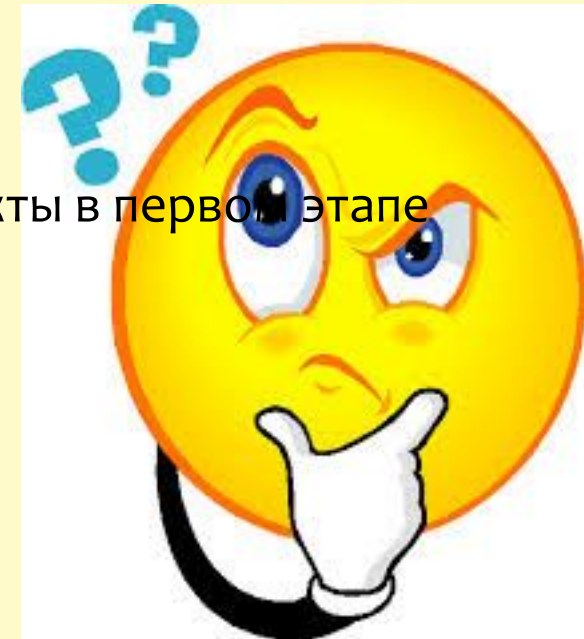
- активная жизненная позиция
- инициативность, находчивость
- позитивный, энергичный подход к делу
- гибкость, способность к адаптации
- приверженность компании и ее ценностям



## Итоги

# Практикум ...

- 1 этап. Подумайте, чем мы интересны для соискателя
- 2 этап. Запишите в формате монолога на листах, как бы вы презентовали компанию для соискателя.
- 3 этап Обсудите ваши работы в группах
- 4 этап Выбрав лучший рассказ, презентуйте на аудиторию
- Критерии к рассказу:
  1. Ограничен во времени 2 минуты.
  2. Полный. Включает в себя все придуманные пункты в первом этапе
  3. Эмоционально заряженный



# Виды интервью



# Этапы проведения собеседования

**Основная цель интервью-получить ключевую максимально точную информацию, необходимую для принятия решения о найме сотрудника.**

## **Установление контакта.**

Приветствие. Организация пространства встречи. Создание доброжелательной атмосферы. Пара слов о компании и вакансии. Обозначение содержания и продолжительности встречи

## **Основная часть**

Представиться (Имя, должность)

Изучить заполненную анкету

Провести собеседование (можно использовать бланк):

- Выявление уровня развития компетенций. Проверка совместимости. Выявление мотивации. (Узнать подробности у соискателя о его предыдущем опыте, достижениях, личных качествах, способностях, предпочтениях, целях)
- Рассказать о функционале, требованиях в Компании

## **Завершение**

- Ответить на вопросы соискателя.
- Сделать пометки (администрирование интервью)
- Кандидат подходит и хочет (согласен с требованиями)
  1. Чётко объясните соискателю его дальнейшие действия (получение мед. книжки – даём направление, выход на стажировку – время, место, кого спросить)
  2. Расспросите соискателя, всё ли ему понятно
  3. Поблагодарите за собеседование и попрощайтесь позитивно: «До завтра!», «До встречи!»
- Кандидат не подходит (требования, качества, поведение)
  4. Поблагодарите за собеседование
  5. Откажите (примеры дальше)
- Требуется время на принятие решения. Поставьте в известность, когда вы свяжетесь с кандидатом, чтобы сообщить результаты интервью. Поблагодарите за собеседование и попрощайтесь

# Вопросы

- Открытые (развернутые ответы, больше информации о кандидате)
  - Расскажите мне о....
  - Опишите ....
  - Что Вы думаете о...
- Закрытые (требующие точечного ответа)
  - Есть ли у Вас опыт работы с...
  - Сколько человек было в Вашем непосредственном подчинении?
  - Вы готовы приступить к работе с...числа?

**Амортизаторы:** «Как Вы считаете...», «По Вашему мнению...», «Предположим....»

Эффект плавности. Помогает соискателю раскрыться

# Другие типы вопросов

- Зондирующие (тестирующие)
  - **Расскажите поподробнее о Ваших обязанностях на предыдущем месте работы».**
- Альтернативные (сравнительные)
  - **«Как Вы считаете, что важнее для официанта знать на 100% меню или быстро убирать грязную посуду»?**
- Уточняющие
  - **Какие именно обязанности по организации обучения официантов ресторана были возложены на Вас?**

# Структурированное

## Биографический блок

### ИНТЕРВЬЮ

#### Предлагаемые вопросы

ФИО, месторождение

Фактическое проживание

Причина переезда

Собственное или съемное жилье

Гражданство

Основное образование

Дополнительное (курсы, тренинги и т.д.)

Знание иностранных языков

Наличие водительских прав

Медицинская книжка

Семейное положение

#### Интерпретация

#### ОТВЕТОВ

Обращать внимание на переезды, чем обусловлены.

Совпадает ли образование с выбором профессии.

Дополнительные финансовые источники.

# Опыт работы

## Предлагаемые вопросы

Название компании, в которой работал (сфера деятельности), численность, штат, занимаемая должность.

Что являлось основными обязанностями.  
За что Вы несли ответственность.

Из чего складывался Ваш рабочий день на предыдущем месте работы.

Что Вы узнали нового на предыдущем месте работы.

Какие были достижения.

Что было результатом Вашей работы.

## Интерпретация

### ОТВЕТОВ

Обращать внимание на продолжительность работы в компании, был ли карьерный рост, совпадало ли название должности с функциональными обязанностями.

Какие знания, умения, навыки (ЗУН) приобрел кандидат на предыдущем месте работы.

Какие были поощрения.

# Мотивация

## Предлагаемые вопросы

Опишите идеальную компанию

Назовите три основных критерия при выборе работы

Чем интересна данная должность

Почему Вы пришли к нам

Чем интересна наша компания для Вас

Что нравилось на предыдущем месте работы. Что не нравилось

Чего ждете от новой работы

Причина поиска новой работы.

## Интерпретация

### ответов

Обращать внимание на то, как кандидат расставляет приоритеты. Совпадает ли его личная мотивация с тем, что можем предложить ему мы. Адекватность амбиций.



# Личностные

## характеристики

### Предлагаемые вопросы

Опишите руководителя с которым Вам было бы комфортно работать.

Опишите коллектив на предыдущем месте работы. Опишите «идеальный» коллектив.

Опишите стрессовые ситуации на предыдущих местах работы. Как с ними справлялись?

Какими качествами должен обладать успешный менеджер, официант...?

С какими типами людей вы контактировали на ваших предыдущих работах?

Что вы можете сказать о ваших успехах до настоящего времени?

### Интерпретация

#### ответов

Задавая вопросы, обращать внимание на реакцию кандидата его эмоциональный фон.  
Коммуникабельность.  
Открытость, закрытость.  
Умение излагать свои мысли, грамотность речи и т.д. Гибкость, диапазон знаний о поведении при работе с различными типажам личностей.

# Проективные вопросы

## Проективный вопрос фактор

Что стимулирует людей работать наиболее эффективно?

Что нравится людям в работе?

Почему человек выбирает ту или иную профессию?

Какой коллектив работает наиболее продуктивно?  
коллективу

Какие качества характера наиболее значимы?  
окружению

Зачем люди стремятся сделать карьеру?  
роста

В каких ситуациях оправдана ложь?

Как Вы думаете, почему люди возвращают взятый в банке кредит?  
честности

За что оправданно уволить  
ганизации

Из-за чего чаще всего случается  
с гостем

## Оцениваемый

мотивация

мотивация

мотивация

предпочтения по

предпочтения по

мотивация карьерного

допущение обмана

мотивы

сти применительно к ор

Узкие места при работе



# Примерные вопросы для проведения интервью с соискателем на должность менеджера ресторана

## Что нужно делать

Улыбнитесь

Поприветствуйте

Представьте, назовите свою должность

Расскажите, сколько лет вы работаете в компании

Презентуйте компанию.

Помните: серьезным должно быть отношение к работе, выражение лица -доброжелательным, взгляд - открытым, отношение - искренним !!

## Раскрытие профессионального уровня кандидата

Расскажите о своем предыдущем месте работы о об основных обязанностях

Приведите примеры своих достижений, которыми Вы гордитесь

Опишите свой обычный рабочий день

## Интересы кандидата

Чем для вас интересно наше предложение?

По какому критерию Вы будете делать выбор, если поступит сразу несколько предложений?

Как Вы представляете себе Ваше будущее в нашей компании?

## Реальное видение обязанностей и объема работы

Вы можете сейчас представить себя в роли менеджера нашего ресторана?

Какую работу вы больше всего любите?

Какую работу вы не любите?

Что из всего, чем вы занимались прежде, вам больше всего по душе?

Провести кандидата по кафе (ресторану) и показать работу сотрудников.

Какие качества, на Ваш взгляд, необходимы менеджеру для успешного управления персоналом?

## **Ориентация на гостя**

С какого рода людьми вы ладите лучше всего? С какого рода людьми вы находите трудным ладить?

Какие трудности вы испытываете при общении с людьми?

Как Вы понимаете термин "обслуживание".

Способны ли вы прогнозировать поведение людей?

Как Вы думаете, что гость ожидает от посещения ресторана, кафе?

У Вас много друзей? Сколько из них являются самыми близкими?

Вам когда-нибудь приходилось решать проблему гостя ? Расскажите об этом подробно.

## **Рабочая этика**

Есть ли работа в ресторане, выполнение которой для Вас неприемлемо?

Что Вы будете делать, если Вас все-таки, как исключение, попросят выполнить эту работу?

Сколько времени и по какой причине Вы отсутствовали на работе за прошедший год?

## **Командный дух**

Приходилось ли Вам когда-нибудь выполнять чужую работу? Расскажите об этой ситуации.

Были ли Вы когда-нибудь частью команды? Как Вы это понимаете? Какую роль в команде Вы выполняли?

## **Совместимость**

Опишите портрет идеального коллеги, подчиненного, руководителя

Чего, с Вашей точки зрения, не должно быть в ресторане?

# Ошибки



## Типичные ошибки интервьюера

Отвечать на вопросы за кандидата.

Завершать начатую им фразу.

Задавать одновременно несколько вопросов. Задавать наводящие и критикующие вопросы

Задавать закрытые вопросы, предполагаемые ответ «да» или «нет».

Непродуманность, когда нет чёткого плана, в какой момент и какие вопросы необходимо задать.

Доминирование. Когда интервьюер не даёт возможности кандидату высказаться, всё время его перебивает и подчёркивает, что он (интервьюер) тут главный.

Неясность, по каким критериям оценивать кандидата. Когда не продуманы необходимые параметры для оценки.

# Соискатели без опыта

- **Нет навыков, только способности** и потенциал их развития. Задавая кейсовые вопросы, оцениваем сообразительность, креативность, харизматичность.
- **Знаю, но не делал на практике**- оцениваем навыки, а не теоретические знания.
- **Нет опыта в определенных сферах** - детально расспрашиваем об опыте, максимально похожем на требуемый, анализируем поведение в данных ситуациях и отношение к ним.
- **Сам не знает чего хочет**, искаженное представление о профессии. Максимально точно узнать о представлении кандидатом о работе, плюсы, минусы. Подробно описать на примерах реальную ситуацию.

**Написать на основе профилей компетенций по два кейсовых вопроса на каждую из вакансий.**

# Невербальное поведение кандидатов

Открытость, несогласие, защита, внутреннее сопротивление, затруднение, неуверенность, скрытность, сомнение, размышление, недоверие, разочарование, заинтересованность и т.д. иллюстрируются также невербальными средствами общения:

- Жесты.
- Речь: тембр, паузы, темп, смех и т.д.
- Поза
- Мимика
- Пространство
- Взгляд
- Внешний вид



Следует помнить: любая невербальная информация-всего лишь предположение, которое должен проверить интервьюер

# Несколько полезных советов при проведении собеседования

- Не превращайте собеседование в допрос или дружескую беседу
- Научитесь побуждать собеседника говорить на нужную Вам тему
- Научитесь его слушать и делать из сказанного правильные выводы
- Дослушайте собеседника до конца
- Не проявляйте нетерпимости и критичности к ответам
- Не дергайте, не нервируйте опрашиваемого
- Не проявляйте своего нежелания слушать и продолжать беседу
- Поддерживайте собеседника в состоянии максимальной сосредоточенности и умственного напряжения
- Не заставляйте его оправдываться за свое прошлое



# Типология соискателей



Скромный/  
Стеснительный



Невоспитанный



Самоуверенный



Культурный



«У себя на уме»



«Открытый»

Задание: Тренируемся в проведении собеседования, применяя кейсовые вопросы и описание вакансии, компании, что делали в предыдущих заданиях.



# РЕШАЮЩИЙ ВОПРОС

**Как бы Вы себя чувствовали, если бы данный человек работал на Вашего конкурента, а не на Вас?**



# Итоги тренинга

Получение обратной связи в форме формулировки определений к тренингу и пожеланий.

