**ЧЕК-ЛИСТЫ К РАЗДЕЛУ**

**«ПЕРСОНАЛ»**

**Содержание**

[**Вопросы после собеседования, ответы на которые помогут выбрать своего человека**](#Вопросы_после_собеседования)

[**Проверьте свой личный бренд**](#Проверьте_свой_личный_бренд)

[**Методы повышения лояльности сотрудников**](#Методы_повышения_лояльности)

[**Все ли вы делаете, чтобы сотрудники долго у вас работали**](#Все_ли_вы_делаете)

[**Наиболее важные soft skills**](#Софт_скилз)

[**15 способов улучшить систему подбора**](#Пятнадцать_способов)

[**Стоп-факторы: что приводит к быстрому увольнению сотрудника**](#Стоп_факторы)

[**Приемы мотивации низкооплачиваемого персонала**](#Приемы_мотивации_низкоопл_персонала)

[**Как руководителю общаться с сотрудниками, чтобы мотивировать их**](#Как_руководителю_общаться)

[**Что нужно сделать, чтобы наладить взаимодействие между отделами маркетинга и продаж**](#Что_делать_для_продаж_и_маркетинга)

[**Правила мотивации, которые работают везде и всегда**](#Правила_мотивации)

[**Готовы ли вы к беседе с сотрудником: ответьте на шесть вопросов**](#Готовы_ли_вы_к_разговору)

[**Универсальные принципы создания эффективной команды**](#Универсальные_приципы_команды)

[**Способы нематериальной мотивации сотрудников**](#Способы_нематериальной_мотивации)

[**Как определить, что сотрудник собирается увольняться**](#Как_определить_что_сотруд_уволится)

[**Главные ошибки премирования**](#Ошибки_премирования)

[**Как правильно ругать сотрудника**](#Как_ругать_сотрудника)

[**Как правильно хвалить**](#Как_хвалить)

[**Алгоритм работы над ошибкой сотрудника**](#Алгоритм_работы_с_ошибкой)

[**Качества настоящего пиарщика**](#Качества_пиарщика)

[**Качества и навыки идеального маркетолога**](#Качества_маркетолога)

[**Проверочные вопросы для бухгалтера на собеседовании**](#Проверочные_вопросы)

[**Причины, почему сотрудник не хочет обучаться**](#Причины_почему)

[**Ошибки при обучении сотрудников**](#Ошибки_при_обучении)

[**Проверка на лишних сотрудников**](#Проверка_на_лишных_сотрудников)

[**Как улучшить работу аутсайдеров**](#Как_улучшить_работу_аутсайдеров)

[**10 признаков того, что сотрудник может оказаться вором**](#десять_признаков)

[**Классические способы воровства на кухне и в баре**](#Классические_способы_воровства)

[**Как превратить сотрудника в бизнес-партнера**](#Как_превратить_в_бизнес_партнера)

[**Недопустимые ошибки официанта**](#Недопустимые_ошибки_официанта)

[**Как внедрить HelpDesk-систему**](#Как_внедрить_хелпдеск)

[**Как понять, что сотрудник намерен уволиться**](#Как_понять_что_сотруд_уволится)

**Вопросы после собеседования,** [**Назад в содержание**](#Содержание)

**ответы на которые помогут выбрать своего человека**

|  |  |
| --- | --- |
| Кандидат подходит по квалификации и опыту? |  |
| Он умный? |  |
| Он любопытный и энергичный?  |  |
| Ему нравится отрасль, где он работает? |  |
| Я хочу работать с ним в одной команде? |  |
| Я смогу им управлять? |  |
| Я готов платить ему столько, сколько он хочет, за его опыт? |  |
| Ему правда интересна работа, на которую я его беру? |  |

**Проверьте свой личный бренд** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Я знаю, какой образ хочу сформировать |  |
| Я знаю, что ценится в бизнесменах и руководителях моей отрасли |  |
| У меня есть личный сайт |  |
| Я веду блог и регулярно делюсь интересным контентом |  |
| Я активно участвую в общении в Сети и на мероприятиях |  |
| Я слежу за упоминанием моего имени и моей компании |  |
| Я одеваюсь, говорю и пишу в стиле своей отрасли |  |
| У меня есть план публикаций контента на личном сайте, и я соблюдаю его |  |
| Я публикуюсь в СМИ, интересных моей целевой аудитории |  |
| Я выступаю на тематических конференциях и форумах |  |
| Я веду авторскую колонку в одном из СМИ |  |

**Методы повышения лояльности сотрудников** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Корпоративный спорт |  |
| Мастер-классы для сотрудников от самих сотрудников (необязательно на профессиональные темы) |  |
| Тематические обеды |  |
| Корпоративный праздничный видеороликНапример, новогодний, поздравления с 8 марта, 23 февраля и др. |  |
| Неформальные или тематические пятницы |  |
| Электронная библиотека |  |
| Праздничные лотереи |  |
| Участие в марафоне |  |
| Приз за здоровый образ жизни (например, за то, что человек бросил курить)  |  |
| Корпоративные мероприятия для детей сотрудников |  |
| Интервью или видео с сотрудниками на корпоративном сайте или в соцсетях |  |
| Внутренний блог |  |
| Банк идей |  |
| День с руководителем |  |
| Доска итогов и доска объявлений |  |
| Корпоративные конкурсы |  |

**Все ли вы делаете, чтобы сотрудники долго у вас работали** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Не ждете случая, чтобы сделать сотруднику приятное. Если встречаете работника, то жмете руку и хвалите за хорошие результаты |  |
| Поощряете предупредительность сотрудников. В вашей компании, например, можно услышать от сотрудников такие фразы: «Могу ли я тебе помочь?», «Давай я тебя сегодня подменю, и ты уйдешь пораньше, чтобы успеть на день рождения сына» |  |
| Принимаете участие в собеседовании с кандидатами. Например, можете проводить будущего сотрудника до машины или отправить ему письмо и поблагодарить, что он выбрал вашу компанию |  |
| Отмечаете даже незначительные вехи трудового пути сотрудников. Поздравляете с месячным, двухмесячным и трехмесячным пребыванием в компании |  |
| Вручаете ранний бонус. Сотрудники получают бонус уже в первые месяцы работы (а не через полгода, как обычно) |  |
| Помните 100–250 человек по именам. Нужно знать имена сотрудников, которые подчиняются вам напрямую, а также людей, от работы которых зависит выполнение планов |  |
| Делаете сотрудникам комплименты каждый день. К примеру, ювелир Ричард Кесслер каждое утро кладет в левый карман 10 монет, а сделав комплимент сотруднику, перекладывает монету в правый. Задача – к вечеру переложить все монеты |  |
| Устраиваете праздники для сотрудников. Поводы могут быть самые разные: помолвка кого-то из работников, день рождения |  |
| Заряжаете сотрудников позитивной энергией в игровой форме. Так, на собраниях можно сыграть в игру: вспомнить позитивные слова, например, на букву «П» («признание», «приятный», «праздник») |  |
| Не пишете сухих писем: вносите в них личное отношение |  |
| Делаете замечания в формате развивающей обратной связи. Разговор лучше начать с одной из фраз: «Надеюсь, ты не обидишься, если я тебя немного покритикую?», «Ты можешь не зацикливаться на своих плохих результатах? Мы знаем, что ты способен на большее» |  |
| Вовлекаете сотрудников в обсуждение методом «4 + 1». На встречу, где четыре компетентных сотрудника будут обсуждать проблему, пригласите пятого, не столь информированного |  |
| Платите бонус за командные результаты |  |
| Если кто-то имеет привилегии, объясняете, за что они даны |  |

**Наиболее важные soft skills** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |
| --- |
| **Базовые коммуникативные навыки** |
| Умение слушать |  |
| Умение убеждать и аргументировать |  |
| Нетворкинг: выстраивание, поддержание и развитие бизнес-отношений |  |
| Ведение переговоров |  |
| Проведение презентаций |  |
| Базовые навыки продаж |  |
| Самопрезентация |  |
| Публичные выступления |  |
| Командная работа |  |
| Нацеленность на результат |  |
| Деловое письмо |  |
| Клиентоориентированность |  |
| **Навыки управления собой** |
| Умение управлять эмоциями |  |
| Умение не поддаваться стрессу |  |
| Управление личным развитием |  |
| Планирование и целеполагание |  |
| Тайм-менеджмент |  |
| Использование обратной связи |  |
| **Навыки эффективного мышления** |
| Системное мышление |  |
| Креативное мышление |  |
| Структурное мышление |  |
| Логическое мышление |  |
| Поиск и анализ информации |  |
| Принятие решений |  |
| Проектное мышление |  |
| Тактическое и стратегическое мышление (для руководителей) |  |
| **Управленческие навыки** |
| Управление исполнением задач |  |
| Планирование |  |
| Постановка задач сотрудникам |  |
| Умение мотивировать людей |  |
| Наставничество, коучинг |  |
| Лидерство и ситуационное руководство |  |
| Ведение совещаний |  |
| Умение дать обратную связь |  |
| Управление проектами |  |
| Делегирование |  |

**15 способов улучшить систему подбора** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Использовать активный рекрутинг: не просто ждать отклика на вакансию, а убеждать и мотивировать кандидатов с самого начала |  |
| Использовать разные источники и способы привлечения, не ограничиваться несколькими привычными джоб-агрегаторами |  |
| Привлекать кандидатов с помощью рекомендательного рекрутмента, стажировок, профессиональных конкурсов |  |
| Автоматизировать работу рекрутера, чтобы сэкономить время (в этом поможет различный специальный софт) |  |
| Мотивировать рекрутера учиться, узнавать новые технологии подбора |  |
| Мотивировать рекрутера осваивать технологии интервьюирования и оценки |  |
| Погрузить рекрутера в бизнес компании, рассказать об особенностях ниши и региона, отправить на несколько дней в самые важные подразделения |  |
| Собирать подробную статистику и пользоваться рекрутинговыми метриками |  |
| Анализировать рекрутмент конкурентов (собирать информацию из открытых источников и от кандидатов, использовать методику «тайный соискатель») |  |
| Тщательно выбирать рекрутеров: интересоваться их опытом, мотивацией |  |
| Разработать единый стандарт подбора сотрудников |  |
| Выстроить систему управления человеческими ресурсами (работать с персоналом на всех уровнях, а не просто искать новых сотрудников взамен ушедших) |  |
| Улучшить организацию работы HR-отдела (найти и устранить проблемы, разработать правила взаимодействия внутри отдела и с внутренними заказчиками) |  |
| Узнать больше о системе управления человеческими ресурсами, научиться видеть все бизнес-процессы системно |  |
| Создать эффективную и дружелюбную корпоративную культуру (понять, как твою компанию воспринимают соискатели и сотрудники, определить проблемы, найти пути их решения) |  |

**Стоп-факторы: что приводит** [**Назад в содержание**](#Содержание)

**к быстрому увольнению сотрудника**

|  |  |
| --- | --- |
| Тратит больше двух часов на дорогу до офиса и обратно |  |
| Претендует на должность ниже той, что занимал раньше |  |
| Согласен на зарплату меньше той, что получал раньше |  |
| Уволился с предыдущей работы, потому что не сработался с начальством |  |
| Делает упор на то, что он принципиальный человек (может оказаться неуживчивым) |  |
| Недоволен некоторыми условиями работы, хотя и готов их принять |  |
| Занимается хобби, которое требует много свободного времени |  |

**Приемы мотивации низкооплачиваемого персонала** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Показываете сотрудникам, что их труд важен для компании |  |
| Внимательно относитесь к сотрудникам: предоставляете комфортные служебные помещения, выдаете чистую униформу |  |
| Помогаете сотрудникам заработать больше: предлагаете больше работы за дополнительную плату |  |
| Выплачиваете коллективные премии за отличное выполнение задач |  |
| Предоставляете социальные блага: оплачиваете лечение, выдаете премии ко дню рождения сотрудника, кормите бесплатными обедами и т.д.  |  |
| Приглашаете сотрудников на корпоративные мероприятия наравне с высокооплачиваемыми специалистами и руководителями |  |
| Информируете сотрудников о перспективах карьерного роста |  |
| Привлекаете сотрудников к принятию решений (например, учитываете пожелания продавцов при формировании ассортимента) |  |
| Готовы выслушать предложения и идеи любого сотрудника |  |
| Вовремя выплачиваете зарплату |  |
| Используете простые и понятные принципы начисления зарплаты |  |
| Интересуетесь личными делами сотрудников: спрашиваете, все ли хорошо дома |  |

**Как руководителю общаться** [**Назад в содержание**](#Содержание)

**с сотрудниками, чтобы мотивировать их**

|  |  |
| --- | --- |
| Во время приветствия вы первым подаете руку подчиненному |  |
| Вы общаетесь с работником на равных, разговариваете корректно и уважительно |  |
| Вы облекаете приказ или указание в форму вежливой просьбы |  |
| Время от времени вы рассказываете каждому специалисту, как его работа влияет на развитие компании |  |
| Вы критикуете не человека, а его проступок |  |
| Критикуя, предлагаете варианты решения проблемы |  |
| Вы даете сотруднику высказаться, не «давите» его авторитетом |  |
| Вы хвалите сотрудников прилюдно, а замечания делаете с глазу на глаз |  |
| Вы хвалите весь коллектив, даже если успех проекта зависел в основном от вас |  |
| Вы не беспокоите сотрудников во внерабочее время (это допустимо только в крайних случаях) |  |

**Что нужно сделать, чтобы наладить взаимодействие** [**Назад в содержание**](#Содержание)

**между отделами маркетинга и продаж**

|  |  |
| --- | --- |
| Составить свою систему правил для каждого отдела |  |
| Стимулировать регулярное деловое общение (совместные встречи и совещания) |  |
| Обеспечить ротацию сотрудников (привлекать маркетологов к переговорам с клиентами, продавцов – к маркетинговому проектированию)  |  |
| Назначить в отделе маркетинга сотрудника, ответственного за взаимодействие с отделом продаж (это должен быть человек, авторитетный для обоих отделов) |  |
| Разместить отделы в соседних помещениях (или в одном) |  |
| Обязать продавцов и маркетологов работать в одной CRM-системе (или другой клиентоориентированной системе) |  |
| Мотивировать продавцов делиться с маркетологами информацией, полученной при работе с клиентами (о предпочтениях, критериях выбора товара и т.д.) |  |
| Назначить от обоих отделов главного специалиста по взаимоотношениям с клиентами |  |
| Разделить отдел маркетинга на два направления (по решению тактических и стратегических задач) |  |
| Определить общую для отделов цель по доходности |  |
| Установить единую для маркетологов и продавцов систему премирования |  |

**Правила мотивации, которые работают везде и всегда** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Благодарность сотруднику как личная, так и публичная |  |
| Обращение по имени |  |
| Дополнительный отдых |  |
| Вручение памятных подарков |  |
| Перспективы карьерного роста |  |
| Понятные задачи и критерии оценки |  |
| Возможность высказать свое мнение |  |
| Личный контакт с главой компании |  |
| Доска почета |  |
| Возможность работать из дома |  |
| Почетное название должности |  |
| Корпоративные посиделки |  |
| Прозрачная система премирования |  |
| Возможность обучаться за счет компании |  |
| Регулярное общение с руководителем (внимание со стороны руководителя) |  |

**Готовы ли вы к беседе с сотрудником.** [**Назад в содержание**](#Содержание)

**Ответьте на шесть вопросов**

|  |  |
| --- | --- |
| Как я могу охарактеризовать этого человека? |  |
| Почему мне нужно управлять этим человеком? |  |
| О чем мне нужно говорить с этим человеком? |  |
| Как мне следует разговаривать с этим человеком? |  |
| Где мне следует разговаривать с этим человеком? |  |
| Когда мне следует разговаривать с этим человеком? |  |

**Универсальные принципы создания эффективной команды** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Все члены команды убеждены, что перед ними стоит действительно значительная и безотлагательная задача |  |
| Члены команды подобраны с учетом их навыков и потенциала, а не личностных качеств |  |
| У членов команды есть набор взаимодополняемых навыков: |  |
| – профессиональные и функциональные навыки; |  |
| – навыки решения проблем; |  |
| – навыки межличностного взаимодействия |  |
| Заданы четкие правила поведения членов команды, которые помогают им достигать конечных результатов |  |
| У команды есть несколько ближайших целей и задач, ориентированных на эффективность |  |
| Команда постоянно получает свежие факты и информацию, которые заставляют заново пересмотреть и расширить задачу |  |
| Члены команды много времени проводят вместе |  |
| Команда использует всю силу позитивной обратной связи, признания заслуг и вознаграждения |  |

**Способы нематериальной мотивации сотрудников** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Оплачиваемые отгулы, дополнительные дни отпуска |  |
| Гибкий график работы |  |
| Билеты на культурные мероприятия (концерты, выставки) |  |
| Туристические путевки |  |
| Корпоративные мероприятия |  |
| Обучение за счет компании |  |
| Персональная похвала и благодарность при коллегах |  |
| Организация конкурсов с призовым фондом среди сотрудников |  |
| Персональный карьерный план |  |
| Личное поздравление со знаменательными датами (день рождение, юбилей, свадьба, рождение детей) |  |
| Создание более комфортных условий труда (рабочего места, зон для отдыха, столовой) |  |
| Проведение мотивирующих совещаний |  |
| Привлечение сотрудников к принятию решений или поиску улучшений |  |
| Доступ к доходам и расходам компании |  |
| Поощрительные командировки |  |
| Право первого выбора (времени отпуска, клиента, места командировки) |  |
| Информирование всего коллектива о достижениях сотрудника |  |
| Скидки на продукцию или услуги компании |  |
| Возможность подработки |  |
| Переименование должности на более презентабельную |  |
| Организация питания для сотрудников |  |
| Предоставление абонемента или корпоративной скидки в фитнес-клуб или спортзал |  |
| Встреча с высшим руководством |  |

**Как определить, что сотрудник собирается увольняться** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Перестал активно участвовать в жизни компании, затих, не общается с коллегами, не предлагает новое |  |
| Эффективность работы снизилась до минимально необходимой |  |
| Часто выходит из кабинета поговорить по телефону |  |
| Регулярно уходит пораньше или приходит попозже |  |
| Берет отгулы, часто уходит на больничный |  |
| Постоянно отпрашивается в рабочее время |  |
| Обновил резюме, профиль в социальных сетях, постоянно посещает сайты с вакансиями |  |
| Проявляет недовольство компанией, начальством, задачами: вслух ругается в курилке, на обеде, недовольно обсуждает задачи в отделе , сидит с равнодушным лицом на совещаниях |  |
| Скачивает документы на флешку, перекидывает в облако |  |

**Главные ошибки премирования** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Премирование слабо связано с эффективностью работы сотрудника (вы выписываете премии всем сотрудникам автоматически и в одинаковом объеме) |  |
| Вы лишаете сотрудника премии за какие-либо ошибки, даже если он достиг нужных KPI |  |
| Размер премии – менее 20% от оклада |  |
| У всех сотрудников одинаковое соотношение премиальной части и оклада вне зависимости от специфики их работы |  |
| Вы выплачиваете премии реже, чем один раз в один-два месяца |  |
| В компании не приняты плановые показатели KPI |  |
| Плановые показатели почти недостижимы |  |
| Плановых показателей слишком легко достичь |  |
| Вы не анализируете причины, мешающие выполнению плана |  |
| Вы не дополняете премию моральным поощрением (например, публичной похвалой) |  |

**Как правильно ругать сотрудника** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Ругайте за конкретное дело |  |
| Общайтесь с глазу на глаз |  |
| Критикуйте за промахи в конкретных ситуациях и не вспоминайте все ошибки за 10 лет |  |
| Сохраняйте спокойствие, никаких эмоций |  |
| Критикуйте поведение сотрудника или результат его работы, а не личность |  |
| Дайте сотруднику высказать свое мнение, сохранить свою репутацию |  |
| Проводя разбор полетов, делайте выводы (цель – понять причины возникновения проблемы и предотвратить ее повторение) |  |
| Обвинительную часть сведите к минимуму, основной упор – на полезные советы |  |
| Наказывайте словами, а не снижением зарплаты (разработайте систему мотивации, которая будет учитывать результаты работы сотрудника) |  |
| Соблюдайте правило: минимум обвинений, максимум пользы |  |
| Задайте период времени, в течение которого сотрудник должен исправиться |  |
| Сообщите о последствиях, если сотрудник не исправится |  |

**Как правильно хвалить** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Хвалите за конкретное дело |  |
| Хвалите публично, пожмите руку |  |
| Хвалите объективно (за результат) |  |
| Награждайте индивидуально (выясните, что ценит отличившийся сотрудник) |  |
| Награждайте своевременно (поощряйте сразу, а не после отчетного периода) |  |
| Подкрепляйте слова благодарности действием (например, дайте лучшему ответственное задание или поручи руководство проектом) |  |

**Алгоритм работы над ошибкой сотрудника** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Провести личную беседу с виновником и дать ему обратную связь |  |
| Убедиться, что сотрудник признал ошибку |  |
| Сформировать рабочую группу для анализа ошибки |  |
| Восстановить последовательность действий, которые привели к ошибке |  |
| Проанализировать последствия ошибки |  |
| Выяснить, как предотвратить подобные ошибки |  |
| Оценить причиненный ущерб |  |
| Составить план устранения негативных последствий |  |
| Определить, какому наказанию подвергнуть провинившегося сотрудника |  |
| Составить протокол работы рабочей группы |  |

**Качества настоящего пиарщика** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Знает историю вашей компании, текущую ситуацию и планы на будущее |  |
| Знает товары и услуги вашей компании |  |
| Знает ключевых сотрудников вашей компании, руководство, инвесторов и все, что связано с их профессиональной деятельностью |  |
| Знает основных конкурентов индустрии, в которой работает ваша компания, анализирует их работу |  |
| Знает о важных событиях, отраслевых мероприятиях, тенденциях, потребителях |  |
| Знает топовые и профильные СМИ, подходящие для продвижения твоей компании |  |
| Может объяснить, в какие СМИ какого рода материалы требуются |  |
| Использует в работе сервисы, которые помогают работе пиарщика (например, «Главред», «Прессфид») |  |
| Умеет выделять главное из потока информации |  |
| Обладает грамотной устной и письменной речью |  |
| Есть PR-стратегия и план работы как минимум на полгода |  |
| Ведет базу данных журналистов и СМИ |  |
| Поддерживает материалы о компании в актуальном состоянии (буклеты, пресс-кит) |  |

**Качества и навыки идеального маркетолога** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Навыки продаж |  |
| Стремление к автоматизации |  |
| Умение планировать бюджет и работать с бюджетом |  |
| Умение рассчитывать и влиять на показатели ROI и ROMI |  |
| Умение анализировать динамику продаж |  |
| Умение расставлять приоритеты |  |
| Стратегическое мышление |  |
| Сочетание творческих и аналитических способностей |  |
| Стремление к совершенствованию и обучению, поиску новых инструментов |  |
| Грамотность (письменная и устная) |  |
| Способность самостоятельно осваивать новые инструменты, сервисы и технологии |  |
| Умение настраивать платную рекламу в социальных сетях |  |
| Умение настраивать контекстную рекламу |  |
| Знание инструментов веб-аналитики (Google Analytics, «Яндекс.Метрика», AppMetrica, Flurry, Mixpanel) |  |
| Базовые знания других маркетинговых инструментов (SEO, е-mail-маркетинг, ретаргетинг идр.) |
| Умение поставить себя на место потребителя |  |
| Умение самостоятельно ставить себе задачи и работать на результат |  |
| Базовые знания программ Adobe |
| Знание основ веб-программирования (HTML, CSS) |
| Знание Excel на продвинутом уровне |  |
| Знание последних тенденций поведения пользователей в интернете |  |

**Проверочные вопросы для бухгалтера на собеседовании** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Вопрос** | **Варианты ответа** | **Отметка** |
| Надо ли проводить сверку с налоговой инспекцией? | Да, минимум раз в три месяца | 0 |
| Нет, а разве это обязательно? | 2 |
| Нет, для простого учета это не нужно | 1 |
| Компания, где вы работали, платила штрафы (пени) за неуплату налогов? | Нет | 0 |
| Да, приходилось | 2 |
| Нет, работал во вновь созданной компании | 1 |
| Если собственник запросил информацию, то насколько быстро вы сможете ее предоставить? | В тот же день | 0 |
| Когда у меня будет время | 2 |
| В течение рабочей недели | 1 |
| Должна ли быть доступна собственнику бухгалтерская база? | Да, должен быть постоянный доступ | 0 |
| Нет, зачем она ему | 2 |
| Доступ нужно давать по мере необходимости | 1 |
| Должен ли собственник контролировать работу с банком? | Да, желательно, чтобы смотрел остатки по счету | 0 |
| Нет, это задача бухгалтера, он сам контролирует | 2 |
| Время от времени | 1 |
| Надо ли проводить сверку с контрагентами? | Да, регулярно | 0 |
| Только если возникли проблемы с контрагентами | 2 |
| Только по просьбе собственника | 1 |
| Как следует сдавать отчетность в налоговую?  | По электронным каналам связи | 0 |
| Надо лично ехать и сдавать, так надежнее | 2 |
| Лучше отправить по почте | 1 |

**Причины, почему сотрудник не хочет обучаться** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Боится обнаружить свою некомпетентность |  |
| Боится оглашения результатов |  |
| Боится контактировать с сослуживцами |  |
| Не желает что-либо менять в своей работе |  |
| Не доверяет тренингам и тренерам |  |
| Болен синдромом «я и так все знаю» |  |

**Ошибки при обучении сотрудников** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Обучать руководителя без его команды |  |
| Разрешать сотрудникам выбирать курсы самостоятельно |  |
| Выбирать курс по названию, а не по содержанию |  |
| Переплачивать за звездных бизнес-тренеров |  |
| Выбирать вебинары вместо очного повышения квалификации |  |
| Ориентироваться на диплом, а не на контент |  |
| Обучать сотрудников всему и сразу |  |
| Считать, что учеба заканчивается с выходом из бизнес-школы/тренинга/семинара |  |

**Проверка на лишних сотрудников** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Вспомогательного персонала в два раза меньше производственного |  |
| Темпы роста ФОТ не превышают темпы роста прибыли |  |
| Кадровый аудит проводится раз в год |  |
| Ты знаешь портрет сотрудника, который приносит наибольшую пользу компании |  |
| Новые должности не создаются под конкретного человека |  |
| Кадровый состав пересматривается и обновляется при необходимости минимум раз в год |  |
| Для каждой должности предусмотрены нормативы производительности труда |  |
| Изменение числа сотрудников предполагается исходя из плана продаж |  |
| Нет лишних «прослоек» в иерархии. Например, функции сотрудника или руководителя подразделения невозможно перераспределить между менеджерами |  |
| Раз в полгода проводится проверка сотрудников с помощью отчета системного администратора (интернет-трафик) |  |
| Проводится опрос клиентов об удовлетворенности работой менеджеров и отдельных подразделений |  |
| Сотрудники работают в CRM |  |
| Обнаружив лишнего сотрудника, увольняешь его без промедления |  |

**Как улучшить работу аутсайдеров** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Проверь, соответствует ли работа человека его психотипу (оценку можно сделать при помощи типологии [Майерс-Бриггс](https://4brain.ru/blog/%D1%82%D0%B5%D1%81%D1%82-%D0%BD%D0%B0-%D1%82%D0%B8%D0%BF-%D0%BB%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8-%D0%BC%D0%B0%D0%B5%D1%80%D1%81-%D0%B1%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%B3%D1%81/#3)) |  |
| Проводи мотивационные беседы, анализируй вместе с сотрудником ответы на такие вопросы: |
| — «Какие цели были перед тобой поставлены?» |  |
| — «Смог ли ты их достичь?» |  |
| — «Что тебе помешало?» |  |
| — «Как ты сам оцениваешь свою работу?» |  |
| — «Каковы, на твой взгляд, причины неуспеха?» |  |
| Оценивай уровень развития навыков, сильные и слабые стороны сотрудника  |  |
| Раз в квартал проводи обучение, тренируй навыки |  |

**10 признаков того, что сотрудник может оказаться вором** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Делает дорогие покупки, хотя получает сравнительно небольшую зарплату |  |
| Стремится работать обособленно: закрывается в кабинете, берет работу на дом, меньше общается с коллегами |  |
| Ведет себя не так, как раньше: задерживается на работе, странно выглядит, не подпускает коллег к своему компьютеру |  |
| Часто берет больничные и уходит в отпуск за свой счет |  |
| Ошибается в отчетах: теряет чеки, не может объяснить дефицит некоторых статей |  |
| Использует больше расходных материалов при том же объеме работы |  |
| Приносит компании меньше прибыли при том же объеме работы |  |
| Списывает больше некондиционного товара, чем его коллеги |  |
| Часто встречается на работе с друзьями, знакомыми или родственниками |  |
| Внезапно начинает дружить с сотрудниками, у которых есть прямой доступ к финансам компании |  |

**Классические способы воровства на кухне и в баре** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Официант рассчитывает клиента не по счету, а по предчеку. Получив деньги от клиента, пробивает чек с использованием скидочной карты. Разницу забирает себе |  |
| Официант не пробивает заказы в системе, а использует имеющиеся: подзаказник отдает повару, а старый распечатанный аналогичный счет – клиенту |  |
| Работники кухни не докладывают в блюда часть ингредиентов, оставляя их себе |  |
| Официант предлагает расплатиться без чека, оправдываясь тем, что сломалась техника/большая очередь/долго ждать |  |
| Официант предлагает расплатиться наличными, так как не работает терминал для оплаты банковскими картами |  |
| Повара завышают технологические карты (процент отходов) |  |
| Официант пользуется неосведомленностью клиента о скидках и акциях, берет полную оплату, а после отменяет предчек и делает новый со скидкой, оставляя разницу себе |  |
| Бармены договариваются с охраной и проносят в бар бутылку алкоголя, купленного в магазине, продают по цене ресторана, а разницу делят пополам |  |
| Бармены продают купленный и принесенный с собой чай в обход кассы |  |
| Официанты добавляют лишние позиции из меню в счет невнимательных клиентов |  |
| Официанты приносят счет подвыпившим клиентам по второму разу |  |
| Бармены подменяют дорогой алкоголь дешевым подвыпившим клиентам, продавая его потом в обход кассы |  |
| Бармены заранее смешивают коктейли и продают под видом обычных напитков. Например, смешивают виски с колой в бутылке, продают как коктейль «виски-кола», а пробивают просто как колу |  |
| Официанты собирают остатки алкоголя в графинах и бутылках со столов ушедших клиентов и перепродают его другим клиентам |  |
| Бармены недоливают спиртное, указанное в техкартах, заменяя его льдом, а излишки продают |  |

**Как превратить сотрудника в бизнес-партнера** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Оцифруйте процесс, который выполняет сотрудник |  |
| Определи ключевые показатели каждого процесса |  |
| Сделайте сотрудника ответственным за собственный доход |  |
| Измените систему мотивации: увяжите KPI сотрудника с целями бизнеса |  |
| Дай возможность сотрудникам видеть собственный доход и влиять на него |  |

**Недопустимые ошибки официанта** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Оставляет блюдо в окошке выдачи (еда быстро остывает) |  |
| Разговаривает по мобильному телефону в зале |  |
| Не подходит к посетителям, которые сели за столик не в его секции |  |
| Забывает о мелких просьбах гостей (принести соль, приправы, салфетки) |  |
| Не пропускает гостей в проходах между столиками |  |
| Оставляет на столе пустые стаканы |  |
| Не уточняет у гостей, как подать блюдо |  |
| Забывает написать номер стола на заказе |  |
| Набирает лед стаканом, а не специальной лопаткой |  |
| Забывает принести столовые приборы |  |
| Показывает при гостях беспокойство, паникует |  |
| Компании гостей приносит блюда вразнобой (сначала одному, а спустя 10–15 минут – другому) |  |
| Садится за стол к гостям |  |
| Дает неполную или неверную информацию о блюдах в меню |  |
| Не записывает заказы и путает их |  |
| Не повторяет гостям вслух список заказанных блюд |  |
| Преждевременно спрашивает, можно ли забрать тарелку |  |
| Сплетничает с коллегами или гостями |  |
| Прикасается рукой к верхушке бокала |  |
| Перекладывает вину за допущенную халатность на коллегу, вместо того чтобы извиниться |  |
| Здоровается с гостями не сразу, а спустя минуту |  |
| Плохо знает меню и не может посоветовать, что заказать |  |
| Выходит в туалет в рабочем фартуке |  |
| Открывает бутылку вина или шампанского на кухне, а не перед гостем |  |
| Носит меню и счет в карманах, а не в руках |  |
| Находится вне зоны видимости гостей |  |
| Обслуживает каждый столик по отдельности, а не всю секцию сразу |  |
| Спорит с клиентами |  |
| Жалуется на клиентов, которые пришли незадолго до закрытия |  |
| Не умеет общаться с разными типами посетителей |  |
| Навязывает самые дорогие блюда и напитки |  |
| Расслабляется и хуже работает в последний час перед закрытием |  |
| Берет больничный, когда не болен и просто хочет отдохнуть |  |

**Как внедрить HelpDesk-систему** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |
| --- |
| **Настройка входящих** |
| Проверить почтовые ящики техподдержки (доходят ли письма, не попадают ли в спам) |  |
| Проверить форму обращения на сайте (на какой адрес уходит письмо и уходит ли вообще) |  |
| Настроить переадресацию с ящиков техподдержки в хелпдеск (HelpDesk) |  |
| Проверить адрес исходящих писем (клиент не сможет ответить, если письмо придет к нему с неправильного адреса) |  |
| **Управление обращениями** |
| Создать теги – категории и темы запросов |  |
| Создать папки или фильтры по параметрам запросов (чтобы сотрудники могли сразу найти нужные запросы и приступить к их обработке) |  |
| Разработать правила, по которым входящие заявки сортируются и распределяются между сотрудниками |  |
| Разработать правила, по которым определяются приоритеты и меняются статусы запросов (например, установить срок автоматического закрытия запроса, если клиент не отвечает) |  |
| **Ответы техподдержки** |
| Создать шаблоны ответов на самые частые вопросы |  |
| Проверить, что к шаблонам прикреплены нужные вложения и правильные ссылки |  |
| Добавить к шаблонам действия (например, присвоить категорию или статус в зависимости от ответа) |  |
| Настроить автоответы |  |
| Создать подписи сотрудников (или всей команды, если ответы будут обезличенными) |  |
| **Обучение команды** |
| Создать инструкцию по использованию хелпдеска (HelpDesk) |  |
| Обязательные пункты инструкции: |  |
| – как использовать статусы, приоритеты и шаблоны ответов; |  |
| – какие и когда использовать теги; |  |
| – в каких случаях и на кого назначать запросы |  |
| **Тестирование** |
| Набрать тестовую группу сотрудников |  |
| Составить расписание тестирования |  |
| Отправить тестовые письма на все подключенные ящики |  |
| Ответить на письма через хелпдеск (HelpDesk) |  |
| Проверить работу каждого правила (отправить письма с параметрами, на которые должны сработать правила) |  |
| Отправить пул типичных вопросов (чтобы проверить, достаточно ли шаблонов и тегов загружено) |  |

**Как понять, что сотрудник намерен уволиться** [**Назад в содержание**](#Содержание)

|  |  |
| --- | --- |
| Сотрудник обновил свой профиль в социальных сетях |  |
| Средний стаж работы в вашей компании приближается к среднему стажу работы на предыдущих местах (проверка по трудовой книжке) |  |
| Сотрудник достиг карьерного потолка в вашей компании |  |
| Вы закрыли один из проектов компании или сократили финансирование проекта |  |
| За последние два месяца из вашей компании ушло несколько человек  |  |
| Вы не используете на 100% навыки и знания сотрудника |  |
| Вы более полугода лично не общаетесь с сотрудником |  |
| Вы более двух лет не повышали зарплату сотруднику |  |
| Сотрудник более года не получал премий или других поощрений  |  |
| Сотрудник стал часто отпрашиваться с работы, особенно по пятницам |  |