APP.THINK | DELO
Не угадывай — готовься

Собеседование — разбор Ваших ответов

Должность — «Руководитель отдела продаж», руководитель · отрасль «FMCG», функция «Продажи»
ИИ-интервьюер — Анна

Условия прохождения

Собеседование по компетенциям · 75 минут из 75 · прошло до конца · обычный интервьюер
Вопросов задано: 13, 3 уточнения; ответ дан на 13 вопросов.

Оценки по компетенциям

Компетенция	Оценка	Что это значит
Ориентация на результат	5 из 5	сильная сторона
Руководство людьми	3 из 5	показано частично
Анализ и решения	5 из 5	сильная сторона
Взаимодействие и влияние	4 из 5	уверенно, с небольшими пробелами

Сильнее всего прозвучали ответы о результатах, анализе и переговорах. В них Вы отделяли свои шаги от работы команды, называли итог цифрами и показывали ход рассуждений. Больше всего стоит усилить рассказы по теме «Руководство людьми»: в историях о постановке задач и о сотрудниках не хватало сроков, ожидаемого результата и итога в виде факта.

Итог

Сильные стороны

- Вы отделяли свои шаги от работы команды и сразу называли итог цифрами, например дебиторка с 62 до 38 дней. Так интервьюеру видны и Ваша роль, и масштаб.
- Вы показываете ход рассуждений: как отсекали версии в истории о соках и как сравнивали варианты промо по цифрам и причинам. Поэтому выбор звучит как Ваш и обоснован.
- Вы строите предложение от интересов другой стороны и подбираете доводы под опасения собеседника, как в разговорах с финансовым и генеральным директором. Так убедительность видна без лишних слов.

Три совета к следующему собеседованию

- В рассказах о сотрудниках называйте итог фактом, а не ощущением: например, выполнение плана за квартал или удержанные условия по контракту, а если цифр нет — так и скажите.
- Когда говорите о постановке задач, называйте для каждого человека, что сделать, к какому сроку и как Вы поймёте, что сделано хорошо, вместо общего «мы поручили».
- Начинайте рассказ о случае с цели и меры успеха: что Вы хотели получить и по какому признаку поймёте, что получилось.

Что потренировать дальше

Потренируйте рассказы о руководстве людьми: как ставили задачу со сроком и ожидаемым результатом, что сказали сотруднику, что изменилось в цифрах и почему передали задачу именно ему. Удобно делать это в режиме «Тренировка»: после каждого ответа звучит совет, и ответ можно дать заново.

ОБРАЗЕЦ

Компетенции подробно

Номер «О3» — Ваш ответ в собеседовании под этим номером.

Ориентация на результат — 5 из 5 — сильная сторона

Рассказывает о своих действиях: что сделал лично он, отдельно от команды и руководителя. — видно

В рассказах о дебиторке и о поставке в [redacted]

- «Я договорился с нашей бухгалтерией, что акты сверки и бонусные расчёты с этими сетями закрываем не раз в квартал, а ежемесячно, и сам первые месяцы сидел на этих сверках с их финансовым отделом» (О2)
- «Сначала сел с[redacted]» (О3)

Доводит рассказ до проверяемого итога: что изменилось — в цифрах, сроках или фактах. — видно

Итоги звучали цифрами, сроками и фактами со сравнением: дни дебиторки до и после, процент выполнения плана, расширение матрицы.

- «Примерно за полтора года среднее по моему портфелю снизилось с 62 до 38 дней» (О2)
- «В итоге штрафов[redacted]» (О3)
- «Ко второму кварталу вышли примерно на 104 процента плана, а средние продажи на позицию в магазине выросли где-то в полтора раза.» (О9)

Ставит цель заранее и знает, по какому признаку поймёт, что добился её. — видно частично

Мера успеха видна в пилоте и в пробном квартале, но в начале рассказов не прозвучало, какую цель Вы ставили себе и по какому показателю поймёте, что её достигли.

- «предложил пилот на[redacted]» (О11)
- «предложил не убирать объём совсем, а сделать бонус наполовину от выполнения плана по обороту и наполовину от маржи, и проверить это в течение одного квартала» (О14)

Не бросает задачу при препятствиях: находит обход и доводит дело до конца. — видно

Вы называли конкретное препятствие — задержку плёнки, возражение финансового директора — и свои шаги в обход, а дело доводили до итога.

- «А потом сам[redacted]» (О3)
- «Тогда я сам посчитал, во что обойдётся факторинг именно по этому клиенту, вышло примерно 1,4 процента от его оборота.» (О12)

Берёт на себя больше, чем поручено: сам находит задачу или ставит цель выше заданной. — видно

Смена системы бонусов звучит как Ваша инициатива: видно, почему Вы за неё взялись, как убеждали директора и что из этого вышло.

- «когда я предлагал[redacted]» (О14)
- «Он согласился на пробный квартал, оборот за это время не просел, а средняя маржа по отделу за год поднялась примерно с 17 до 21 процента» (О14)

Что получилось

- Вы отделяли свои шаги от работы команды и сразу называли итог цифрами: дебиторка с 62 до 38 дней за полтора года, план на 110 процентов и три новые позиции. Так интервьюеру видны и Ваша роль, и масштаб (О2, О3).
- В рассказе о сорванной поставке есть всё, что нужно: препятствие, Ваши действия в тот же день и проверяемый итог — штрафов не было (О3).
- Историю с бонусом от маржи Вы рассказали как свою инициативу: откуда идея, как Вы сняли опасения директора пробным кварталом и как выросла маржа (О14).

ОБРАЗЕЦ

Что усилить

- Начинайте рассказ с цели и меры успеха: что Вы хотели получить и по какому признаку поймёте, что получилось. Например, в истории с плёнкой — какой результат поставки Вы считали успехом до того, как позвонили в сеть (О3).
- В рассказах о сотрудниках итог звучал общими словами — «по ощущениям он стал гораздо спокойнее», «всё прошло нормально». Назовите факт: выполнение плана за квартал, удержанные условия по контракту; если цифр нет, так и скажите (О8, О16).
- Когда раскладываете общий рост по частям, говорите долю увереннее или называйте, откуда она: «по-моему, около трети прироста» звучит менее весомо, чем остальные Ваши цифры (О1).

Как мог звучать ответ О3

На втором листинге в [redacted]

Руководство людьми — 3 из 5 — показано частично

Ясно ставит задачи и ожидания: что сделать, к какому сроку и как понять, что сделано хорошо. — видно частично

Содержание задач и контрольные точки Вы назвали, но не прозвучало, к какому сроку ждали результат по Приволжью и по какому признаку поняли бы, что задача сделана хорошо.

- «Мы передали Ольге,[redacted]» (О16)
- «Мы договорились о двух контрольных точках. За три недели до встречи смотрели её расчёты» (О16)
- «Игорю, который ведёт[redacted]» (О5)

Работает с конкретным человеком: даёт обратную связь и помогает расти. — видно частично

В случае с Дмитрием видно, что Вы заметили и о чём договорились, но итог звучит общими словами — «по ощущениям» и «со временем закрылся», без цифр по плану.

- «Мы договорились, что перед каждой важной встречей он садится со мной и мы заранее проговариваем, на что соглашаемся, а на что нет» (О8)
- «на переговорах он[redacted]» (О8)

Делегирует: передаёт задачи и полномочия и спрашивает за результат, не делая работу за людей. — видно частично

Случай с Ольгой рассказан с контрольными точками и итогом, но не прозвучало, почему задачу передали именно ей и что она решала сама.

- «На саму встречу пошли вместе, но говорила в основном она.» (О16)
- «Ольга после этого[redacted]» (О16)

Сам берётся за трудные ситуации в команде: низкий результат, конфликт, сопротивление. — видно частично

Трудные ситуации и чем они закончились Вы назвали, но Ваши шаги — какие разговоры были с менеджером и что именно Вы ему говорили — прозвучали одной фразой.

- «Один менеджер продолжал работать по-старому, гнал объём через скидки, и я слишком долго с ним тянул, почти год уговаривал и давал шансы» (О6)
- «Мы собрались с[redacted]» (О4)

Объясняет команде, зачем нужна работа, и вовлекает людей в решения. — видно частично

Смысл новой схемы бонусов Вы объяснили на расчёте, и поведение команды изменилось, но не прозвучало, какое мнение менеджеров Вы спросили и что из него учли.

- «я на реальных клиентах показал, сколько они заработали бы по старой и по новой схеме» (О6)
- «ребята начали сами[redacted]» (О6)

Образец разбора APP.THINK | DELO · тестовое прохождение, не реальный человек · чёрные полосы — гриф · app.thinkdelo.ru

Что получилось

- В случае с Дмитрием Вы назвали причину отставания — уступки закупщикам — и конкретную договорённость: разбор перед каждой важной встречей и совместные выезды. Так интервьюеру видно, как Вы работаете с человеком (О7, О8).
- О передаче задачи Ольге Вы рассказали по шагам: две контрольные точки, проверка расчётов, репетиция переговоров и итог — она стала вести сеть сама. Видна и Ваша роль, и рост сотрудника (О16).
- Новую схему бонусов Вы объясняли на расчёте по реальным клиентам и назвали, что изменилось в работе менеджеров. Это убедительнее, чем рассказ о правиле (О6).

Что усилить

- Когда спрашивают о задачах, называйте для каждого человека, что сделать, к какому сроку и как поймёте, что сделано хорошо: в ответе про Приволжье прозвучало «мы поручили» без срока и ожидаемого результата (О5).
- В рассказе о сотруднике добавьте, что Вы ему сказали в разговоре и что изменилось в цифрах: у Дмитрия итог прозвучал как «по ощущениям» и «вопрос с планом со временем закрылся» (О8).
- О передаче задачи скажите, почему выбрали именно этого человека и что он решал без Вас; в истории с менеджером, который работал по-старому, назовите, какие разговоры и требования были до расставания (О16, О6).

Как мог звучать ответ О8

Менеджер по региональным сетям Дмитрий пару кварталов подряд не дотягивал до плана. Мы с ним открыли его цифры в Power BI и увидели причину: в паре региональных сетей просели отношения с закупщиками, а на переговорах он легко соглашался на их [redacted]

Анализ и решения — 5 из 5 — сильная сторона

Разбирается в ситуации по фактам: собирает данные и ищет причину, а не только её проявления. — видно

Вы назвали, что проверили — полку, цену, выгрузку продаж по позициям, — и отделили причину от видимого отставания; так же ясно разобрана дебиторка по двум сетям.

- «По отчётам мерчендайзеров и выборочным выездам товар стоял почти во всех магазинах, цена к ближайшему конкуренту была в пределах пяти процентов» (О9)
- «Тогда я выгрузил[redacted]» (О9)
- «У них зависали оплаты из-за расхождений в накладных и споров по ретро-бонусам: сеть удерживала деньги, пока не закрыт акт по бонусу.» (О2)

Сравнивает варианты и объясняет, почему выбрал именно этот. — видно

Вы назвали три варианта промо, сами посчитали модель и объяснили выбор через маржу, послепромо-провал и отработку механики на кассе.

- «я рассматривал три[redacted]» (О10)
- «Вышло, что тридцать процентов дают самый большой всплеск, примерно в 2,5 раза к базе, но с учётом компенсации сети и послепромо-провала мы за период уходили в минус по марже.» (О10)
- «Двадцать процентов с[redacted]» (О10)

Решает при неполных данных и в срок: понимает, чего не знает, и снижает риск. — видно

Вы сказали, чего не хватало, построили вилку спроса и снизили риск еженедельной корректировкой и резервом мощности, а срок до понедельника объяснил, почему ждать было нельзя.

- «Данных по этим магазинам у нас не было, и надёжно спрогнозировать спрос за выходные было нельзя.» (О13)
- «Поэтому я сам[redacted]» (О13)
- «Параллельно договорился с производством о резерве мощности ещё на треть объёма.» (О13)

Образец разбора APP.THINK | DELO · тестовое прохождение, не реальный человек · чёрные полосы — гриф · app.thinkdelo.ru

Проверяет, сработало ли решение, и исправляет, если нет. — видно

Вы называете, по каким цифрам и когда увидели результат решения: фактический спрос через месяц, оборот и маржа после пробного квартала, процент плана во втором квартале.

- «через месяц стало[redacted]» (О13)
- «Он согласился на пробный квартал, оборот за это время не просел, а средняя маржа по отделу за год поднялась примерно с 17 до 21 процента» (О14)
- «Ко второму кварталу[redacted]» (О9)

Учитывает, кого и что затронет решение, и закладывает это в само решение. — видно

Вы показали, как учли сеть, финансы и кредитный лимит: сдвинули промо и выбрали РЦ с высокой оборачиваемостью, а стоимость факторинга заложили в промобюджет и цену.

- «отгружаем 75 процентов в срок по РЦ с самой высокой оборачиваемостью, остальное через десять дней, а старт промо сдвигаем на две недели и за наш счёт добавляем дополнительную неделю скидки» (О3)
- «Оказалось, что у[redacted]» (О12)
- «Я предложил закрыть часть этой стоимости за счёт промобюджета по сети, урезав два неэффективных промо в году» (О12)

Что получилось

- В рассказе о соках Вы показали, как отсекали версии: сначала полка и цена, потом выгрузка продаж по позициям, и только затем вывод об ассортименте. Интервьюеру виден ход Ваших рассуждений, а не только итог (О9).
- Вы назвали три варианта промо и для каждого — цифру и причину: всплеск в 2,5 раза, но минус по марже; плохая отработка механики на кассе; прирост 1,9 раза в плюсе. Выбор звучит как Ваш и обоснован (О10).
- В случае с освободившейся полкой Вы сказали, чего не знали, дали вилку от 60 до 95 тонн и как снизили риск. Потом назвали, как проверили решение: реальный спрос оказался около 80 тонн (О13).

Что усилить

- Чтобы ответ о соках стал ещё сильнее, после слов о причине скажите, из каких способов выбирали решение: если Вы с бренд-менеджером обсуждали другие пути, назовите их и почему взяли замену вкусов; если выбор был очевиден, объясните почему (О9).

Как мог звучать ответ О9

В первом квартале новый бренд соков дал около 65 процентов плана. Сначала я проверил полку и цену: товар стоял почти везде, цена была в пределах пяти процентов от конкурента. Потом выгрузил продажи по позициям и увидел, что[redacted]

Взаимодействие и влияние — 4 из 5 — уверенно, с небольшими пробелами

Выясняет, чего хочет другая сторона, и учитывает это в своих действиях. — видно

Вы называете, что важно другой стороне и как Вы это узнали: спросили финансового директора о приемлемом пределе и под лимит кредитной линии перестроили своё предложение.

- «Чтобы понять, в[redacted]» (О12)
- «Оказалось, что у компании кредитная линия с ограничением по объёму дебиторки» (О12)
- «Сеть волновали три[redacted]» (О11)

Добивается согласия доводами, подобранными под собеседника, а не давлением. — видно

Вы приводите доводы, подобранные под страхи собеседника: генеральному директору — таблицу маржи и пробный квартал, сети — оборот с метра полки, и называете итог согласия цифрами.

Образец разбора APP.THINK | DELO · тестовое прохождение, не реальный человек · чёрные полосы — гриф · app.thinkdelo.ru

- «показал, что при той же выручке мы теряли на этих клиентах несколько десятков миллионов маржи в год» (О14)
- «Он согласился на[redacted]» (О14)
- «показал, что наши шесть позиций по обороту с метра полки выше среднего по категории примерно на 15 процентов» (О11)

Решает разногласия по существу и сохраняет рабочие отношения. — видно частично

Вы сами пошли к финансовому директору и нашли решение, приемлемое для обеих сторон, но не прозвучало, какими стали рабочие отношения с ним после этого спора.

- «Я предложил закрыть[redacted]» (О12)
- «Финансы согласились, потому что дебиторка не росла, а сеть получила свои 60 дней.» (О12)

Заранее заручается поддержкой тех, от кого зависит результат. — видно

Вы заранее подключаете тех, от кого зависит результат: службу логистики — до подписания условий, производство — под рост спроса, генерального директора — до смены мотивации.

- «по логистике я[redacted]» (О11)
- «Параллельно договорился с производством о резерве мощности ещё на треть объёма.» (О13)
- «Я пришёл к[redacted]» (О14)

Меняет подход, если первый способ договориться не сработал. — видно частично

После отказа на первой встрече Вы пришли с данными и пилотом, но не прозвучало, что Вы предлагали в первый раз и почему это не сработало.

- «На первой встрече категорийный менеджер прямо сказала, что новых поставщиков без истории в сети они не берут.» (О11)
- «Чтобы снять риск,[redacted]» (О11)

Что получилось

- Вы начинаете с интересов другой стороны и показываете, как узнали их: спросили финансового директора о пределе и под лимит кредитной линии собрали решение с факторингом. Интервьюеру видно, что предложение выросло из чужих ограничений (О12).
- Ваши доводы подобраны под страх собеседника, и итог назван цифрами: генеральному директору — потери маржи и пробный квартал, после которого маржа выросла с 17 до 21 процента. Так убедительность видна без лишних слов (О14, О11).
- Вы рассказываете, кого подключили заранее и что это дало: письменный уровень выполнения заказов от логистики, резерв мощности на производстве. Это показывает работу с теми, от кого зависит результат (О11, О13).

Что усилить

- Когда рассказываете о разногласии, заканчивайте тем, какими стали отношения: в истории с финансовым директором есть решение и итог по обороту, но не прозвучало, как дальше складывалась работа с ним (О12).
- Если первая попытка договориться не удалась, назовите её прямо: что Вы предложили на первой встрече с сетью, почему это не сработало и что изменили — данные дистрибьюторов и пилот с выводом за свой счёт (О11).

Как мог звучать ответ О12

Сеть потребовала увеличить отсрочку с 45 до 60 дней, финансовый директор был категорически против. Я пошёл к нему и спросил, какой предел для него приемлем: плюс пятнадцать дней почти упирали нас в лимит кредитной линии по дебиторке. Я посчитал [redacted]

ОБРАЗЕЦ

Разбор подготовлен языковой моделью по методике собеседования, оценки посчитаны программой; каждая цитата сверена с Вашими словами.

ОБРАЗЕЦ