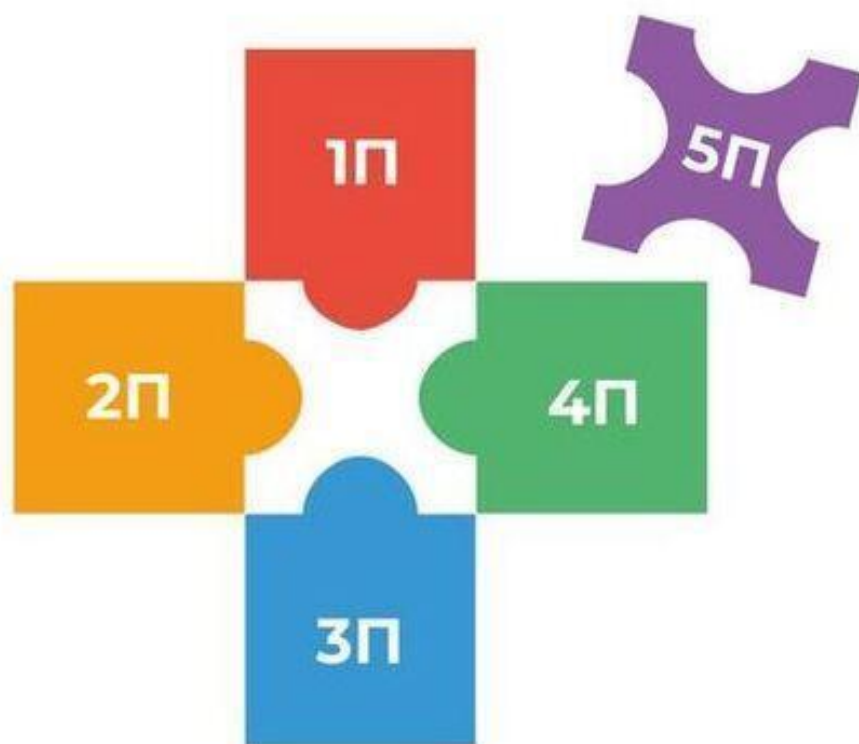


СИСТЕМА 5П
12+

Михаил
Михайлов

ФОРМУЛА НАЙМА

5 шагов для создания
А-команды в малом бизнесе



П + П + П + П + П = УСПЕХ

Портрет

Предложение

Поиск

Проверка

Прогресс

Михаил Михайлов

Система 5П — формула найма

«Издательские решения»

Михайлов М.

Система 5П — формула найма / М. Михайлов — «Издательские решения»,

«Нам нужен человек ещё вчера» — и начинается гонка. Берём кого есть, а через пару месяцев всё сначала. Знакомо? Я прошёл через это не раз, пока не выстроил свою систему. Назвал её «5П»: Портрет → Предложение → Поиск → Проверка → Прогресс. Пять шагов, где каждый следующий опирается на предыдущий. В книге — не теория из учебников. Здесь шаблоны, чек-листы, вопросы для собеседований и реальные примеры. Всё, чтобы собрать команду А-класса.

© Михайлов М.

© Издательские решения

Содержание

Глава 1	6
Важные вопросы перед наймом	8
Зачем нужен сотрудник и какую задачу он должен решать	9
Концепция Ценного Конечного Продукта	10
СИСТЕМА 5П — ВАШ НАВИГАТОР ПО КНИГЕ	12
Что означает каждое «П»	13
СИСТЕМА РАБОТАЕТ ЦЕЛИКОМ	15
Ключевые мысли из 1 главы	16
Глава 2	17
Роль убеждений в процессе найма	17
УБЕЖДЕНИЕ 1: Найм — это системный процесс	18
УБЕЖДЕНИЕ 2: Найм — это алгоритм действий	20
УБЕЖДЕНИЕ 3: Количество кандидатов на входе = качество на выходе	22
УБЕЖДЕНИЕ 4: Непрерывный найм на стратегические позиции не должен прекращаться никогда	23
УБЕЖДЕНИЕ 5: Ответственность за удачный и неудачный найм всегда на нанимающем	24
СИСТЕМА АДАПТАЦИИ В КОМПАНИИ	28
КЛЮЧЕВЫЕ МЫСЛИ ИЗ 2 ГЛАВЫ	30
Глава 3	32
Ценный конечный продукт должности	32
Ключевые функции должности	34
[ГАЙД] Как разработать ключевые функции под должность	36
Ключевые мысли из 3 главы	37
Глава 4	39
Критерии хорошего портрета должности	40
Другие важные характеристики портрета кандидата	42
Пошаговый план как сформировать свою систему оценки кандидатов	43
Технология выделения личностных качеств для любой должности	45
Разделение списка на отсекающие и неотсекающие критерии	46
Система Оценки Кандидатов	47
Важные моменты при формировании системы оценки при найме	49
Конец ознакомительного фрагмента.	50

Система 5П — формула найма

Михаил Михайлов

© Михаил Михайлов, 2026

ISBN 978-5-0069-4838-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Глава 1

Зачем нам найм

*ЭТА ГЛАВА — Введение в систему 5П
П1 ПОРТРЕТ → П2 ПРЕДЛОЖЕНИЕ → П3 ПОИСК → П4
ПРОВЕРКА → П5 ПРОГРЕСС*

***Найм сотрудников — это ключевой элемент успеха бизнеса.
Он влияет на уровень эффективности, производительности и
качества услуг, которые предлагает компания.***

В большом бизнесе хороший найм может помочь улучшить репутацию, увеличить прибыль и сделать компанию более конкурентоспособной. В малом бизнесе хороший найм еще важнее. В малых компаниях каждый сотрудник играет важную роль в функционировании бизнеса, и неправильный найм может привести к серьезным проблемам.

Для этого необходимо учитывать не только квалификацию кандидата, но и его персональные качества, такие как коммуникабельность, командный дух, выносливость и т. д. Все это поможет избежать последующих проблем с командой, когда сотрудник не будет соответствовать ожиданиям.

Руководители малых бизнесов часто сталкиваются с вызовами, связанными с наймом сотрудников. В этом случае, хороший найм сотрудников является еще более важным фактором, чем для больших компаний. Разумеется, важность найма сотрудников является критической в любой организации, но для малых бизнесов она особенно важна, поскольку каждый сотрудник имеет более высокую ответственность и влияние на общую эффективность и успех компании.

Сотрудники в малом бизнесе могут определять успех или неудачу проекта и имеют более прямое влияние на клиентов и партнеров. В результате, хороший найм не только улучшает эффективность и производительность, но и приводит к улучшению удовлетворения клиентов и уменьшению увольнений. Также, хорошо отобранный и подготовленный персонал может добавить ценности компании, поскольку они являются ее лицом и представляют ее интересы. Малые компании имеют меньше ресурсов и меньшую масштабируемость, поэтому каждый сотрудник играет ключевую роль в их успехе.

В связи с тем, что малый бизнес имеет меньшую возможность для проведения тщательных исследований рынка труда, найм сотрудников становится для них еще более сложным и рискованным процессом. Они часто находятся в положении принимать решения на основе ограниченных данных или даже интуиции.

Одной из самых распространенных проблем найма в малом бизнесе является недостаток опыта в оценке кандидатов. Без подходящей системы найма и необходимых навыков, владельцы малых бизнесов часто делают ошибки в оценке качества кандидатов и их соответствия позиции. Это может привести к тому, что они нанимают неподходящих сотрудников и разочаровываются в найме, а передать его в руки профессионального HR у них пока что нет возможности, потому что такого специалиста просто нет под рукой.

Каждый выбранный сотрудник в маленькой компании должен обладать необходимыми навыками и компетентностью для выполнения назначенных ему задач. Но как это проверить? Какие вопросы задавать при собеседовании? Как оценивать профессиональные навыки и личные качества кандидата? В данной книге вы найдете решения, которые помогут вам успешно решить проблемы, связанные с наймом сотрудников.

Подходы к процессу найма, поиску кандидатов и методы оценки, изложенные в этой книге, я испытал на себе. Применив этот подход вы сможете построить свою систему найма и вырастить вашу команду и компанию. **Успех зависит от людей, а эта книга — инструмент, позволяющий вам построить найм людей в команду.**

Важные вопросы перед наймом

Раз вы решили нанять кого-то, то стоит ответить на ряд вопросов, которые помогут определиться с тем, какого сотрудника вы ищете, а также оценить, нужен ли он вам в принципе. Вопросы в этой главе помогут избежать ненужных трат времени и ресурсов, а также повысят шансы на успешный найм.

[КЕЙС] история Павла

Для иллюстрации, представьте себе историю о Павле, владельце небольшого кафе в спальном районе города. Он уже давно думал о найме нового повара, чтобы разгрузить свою команду и улучшить качество еды.

Однажды, в один вечер перед закрытием, на выходных, на кафе напали грабители, оставив разгром. Павел понял, что без поддержки дополнительного сотрудника он не сможет быстро восстановить бизнес. Однако он не знал, с чего начать поиски.

Начал искать наугад, рассылая вакансии всем знакомым и размещая объявления на интернет-порталах. Но через несколько недель он понял, что его поиски не приводят к желаемым результатам, а лишь отнимают больше времени и сил — кандидатов было немного, а те что откликнулись были, мягко говоря, «не туда».

Это только расстраивало Павла, так как рисковать и брать «кота в мешке» он не мог себе позволить.

Чтобы помочь Павлу и другим владельцам малого бизнеса, в этой главе мы рассмотрим ключевые вопросы, которые нужно задать перед тем, как начать процесс найма сотрудника. Независимо от того, какой бизнес вы ведете, эти вопросы помогут вам выбрать наиболее подходящего сотрудника для вашей компании и добиться успешных результатов в работе.

Зачем нужен сотрудник и какую задачу он должен решать

Зачастую, работодатели пренебрегают этим вопросом, что может привести к неправильному выбору кандидата и неэффективному найму. Бывает, что компании привлекают кандидатов, не понимая, какую конкретную задачу этот сотрудник должен решить, а это приводит к неясности в работе, неопределенности и, в конечном итоге, неудовлетворительным результатам.

Чтобы сэкономить время, силы и деньги, нужно понимать зачем нужен новый сотрудник и какую задачу он должен решать. Возможно, вы нуждаетесь в специалисте по маркетингу, чтобы увеличить продажи продукта или в разработчике, чтобы создать новый продукт. Либо вам нужен сотрудник, который будет заниматься административными функциями, освободив вам время для более важных дел.

Сделайте анализ существующих проблем и рисков, стоящих перед компанией, а также сформулируйте конкретные цели и задачи, которые этот сотрудник должен помочь компании выполнить. Другими словами, сформулируйте конечный результат, который компания с удовольствием купит у сотрудника — по-другому, это еще называют ценный конечный продукт должности, сокращенно ЦКП.

Концепция Ценного Конечного Продукта

Ценный Конечный Продукт (ЦКП) — это идеальный выполненный в нужный срок и за адекватные ресурсы результат, который измерим и его можно посчитать.

Тут сразу 2 ключевых слова:

ЦЕННЫЙ — то есть приносящий, создающий конкретную ценность для компании.

КОНЕЧНЫЙ — это значит, что он законченный, то есть всегда можно посчитать сколько этого продукта произвел конкретный сотрудник.

У компании всегда есть некая задача или их комплекс, которые надо выполнить именно для этого обычно и берется человек. **Получается есть Ценный Конечный Продукт у любой должности.**

Ценный конечный продукт является фундаментом отношений работника и работодателя, к нему все сводится и с него начинается. Перед тем как искать сотрудника, вы должны знать что хотите от него получить, то есть максимально законченный и сформулированный ЦКП. А также выводя сотрудника на работу добиться от него полного понимания ЦКП или того чего от него ждет компания. Когда этот вопрос закрыт, то в будущем возникает намного меньше проблем меньше вопросов чья зона ответственности, обвинений и недовольств.

Примеры ЦКП для разных должностей

Менеджер по продажам франшиз

Конечным результатом вашей работы будет найденный партнер, который подходит под требования компании, полностью оплатил стоимость франшизы, остался доволен покупкой и рекомендует нашу компанию своим друзьям и знакомым, или планирует купить еще несколько франшиз.

Маркетолог

Основная задача должности — это привлеченный в компанию клиент, при условии, что он достался компании по минимально возможной стоимости и может потенциально принести прибыль во много раз превышающую стоимость его привлечения. Вы можете пользоваться любыми каналами привлечения, чтобы количество клиентов было максимальным.

РОП (Руководитель отдела продаж)

Для руководителя отдела продаж конечным результатом является полностью укомплектованный эффективными продавцами отдел, который всегда выполняет и даже превышает планы по продажам. Клиенты при этом должны быть довольны сотрудничеством с нашей компанией, а собственник бизнеса своевременно получать доклад со всеми цифрами и показателями.

Уборщица

Ваша основная задача — это безупречная чистота и порядок в офисе, наведенные таким образом, чтобы это не мешало клиентам и сотрудникам.

Вопросы для формирования ЦКП

Для того чтобы сформулировать ценный конечный продукт должности, нужно задаться следующими вопросами:

— *Эта должность существует для того, чтобы что?*

— *Какой результат должен быть достигнут сотрудником на этой должности и через какое время?*

— *Какие обязательные условия должны быть соблюдены, чтобы этот продукт был именно таким, который вы хотите?*

— *Какие цели должен ставить перед собой новый сотрудник?*

Важно помнить: Если с первого раза у вас не получается сформулировать ЦКП для нужной вам должности, то сделайте это так, как получится — это все равно будет лучше, чем ничего, а дальше сможете доработать.

Особый случай: Стоит также отметить, что бывают должности, у которых ЦКП не обязательно принесение чего-либо, а и отсутствие — например, у бухгалтера ЦКП это отсутствие проблем, нареканий и проверок от государственной налоговой службы и других надзорных органов.

СИСТЕМА 5П — ВАШ НАВИГАТОР ПО КНИГЕ

Теперь, когда вы понимаете что такое ЦКП и зачем нужен найм, давайте познакомимся с системой, которая станет вашим навигатором по всей книге.

Успешный найм — это не случайность и не интуиция. Это система из пяти последовательных шагов, где каждый следующий опирается на предыдущий.

Я называю ее «Формула 5П найма»:



Что означает каждое «П»

П1 — ПОРТРЕТ: Кого мы ищем?

Это фундамент всего найма. Прежде чем искать кандидата, нужно точно понимать, кто вам нужен. ЦКП, который мы только что разобрали — это первый шаг к созданию портрета. Но портрет включает больше: компетенции, личные качества, ценности, опыт. Без четкого портрета вы будете искать «кого-нибудь хорошего» — и скорее всего найдете не того.

П2 — ПРЕДЛОЖЕНИЕ: Что мы предлагаем?

Даже идеальный кандидат не придет к вам, если ваше предложение неконкурентоспособно или непонятно. Предложение — это не только зарплата. Это весь пакет: условия работы, возможности роста, культура компании, задачи. Ваша вакансия и оффер — это продукт, который вы «продаете» кандидату.

П3 — ПОИСК: Где и как мы ищем?

Когда вы знаете кого ищете (ПОРТРЕТ) и что предлагаете (ПРЕДЛОЖЕНИЕ), нужно понять — где найти этих людей и как привлечь их внимание. Это каналы поиска, медиаплан, стратегия привлечения. Чем больше целевых кандидатов на входе — тем выше шанс найти лучшего.

П4 — ПРОВЕРКА: Как мы оцениваем?

Это момент истины. Из потока кандидатов нужно выбрать того, кто действительно соответствует ПОРТРЕТУ. Интервью, тестовые задания, проверка рекомендаций — все это инструменты проверки. Ошибка на этом этапе стоит дорого: деньги, время, нервы, упущенные возможности.

П5 — ПРОГРЕСС: Как мы развиваем?

Найм не заканчивается в момент подписания договора. Адаптация, обучение, развитие — все это определяет, станет ли новый сотрудник частью вашей команды или уйдет через пару месяцев. Хороший ПРОГРЕСС превращает кандидата в ценного члена команды.

КАК УСТРОЕНА ЭТА КНИГА

Каждая глава книги посвящена одному или нескольким элементам системы 5П:

Элемент 5П	Главы книги	Что вы узнаете
П1 ПОРТРЕТ	Главы 3-4	Как определить ЦКП и функции должности, как создать детальный портрет идеального кандидата
П2 ПРЕДЛОЖЕНИЕ	Главы 5-6, 8	Как написать продающую вакансию, как создать конкурентный оффер, как анализировать предложения конкурентов
П3 ПОИСК	Глава 9	Как составить медиаплан, какие каналы использовать, как создать поток кандидатов
П4 ПРОВЕРКА	Глава 7	Как оценивать кандидатов, методы интервью, тестовые задания, проверка рекомендаций
П5 ПРОГРЕСС	Главы 10-11	Как адаптировать новых сотрудников, как развивать команду, как удерживать таланты

Глава 2 дает вам правильные убеждения и системный подход к найму.

Глава 12 смотрит в будущее — тренды найма и как быть готовым к изменениям.

СИСТЕМА РАБОТАЕТ ЦЕЛИКОМ

Каждое «П» усиливает следующее и зависит от предыдущего:

- *Без четкого ПОРТРЕТА вы не сможете создать правильное ПРЕДЛОЖЕНИЕ;*
- *Без привлекательного ПРЕДЛОЖЕНИЯ не будет потока кандидатов в ПОИСКЕ;*
- *Без качественного ПОИСКА некого будет ПРОВЕРЯТЬ;*
- *Без грамотной ПРОВЕРКИ вы наймете не тех людей;*
- *Без системного ПРОГРЕССА даже хорошие кандидаты уйдут.*

Система 5П — это ваша страховка от хаотичного найма. Следуя ей, вы превращаете найм из интуитивного искусства в управляемый процесс с предсказуемым результатом.

Запомните эту формулу. Она будет сопровождать вас на протяжении всей книги, и к концу чтения вы будете владеть каждым ее элементом.

Ключевые мысли из 1 главы

1. Найм — ключевой элемент успеха бизнеса. В малом бизнесе это особенно критично — каждый сотрудник имеет большое влияние.
2. ЦКП (Ценный Конечный Продукт) — фундамент найма. Прежде чем искать сотрудника, определите, какой результат он должен создавать.
3. ЦКП = ЦЕННЫЙ + КОНЕЧНЫЙ: приносит пользу компании и его можно измерить.
4. Система 5П — ваш навигатор по найму: ПОРТРЕТ → ПРЕДЛОЖЕНИЕ → ПОИСК → ПРОВЕРКА → ПРОГРЕСС.
5. Каждое «П» зависит от предыдущего — система работает только целиком.
6. Найм — это управляемый процесс, а не лотерея. Следуя системе, вы получаете предсказуемый результат.



дополнительные материалы к Главе 1

Глава 2

Правильные убеждения нанимающего

*ЭТА ГЛАВА: Введение в систему 5П
П1 ПОРТРЕТ → П2 ПРЕДЛОЖЕНИЕ → П3 ПОИСК → П4
ПРОВЕРКА → П5 ПРОГРЕСС*

Роль убеждений в процессе найма

Убеждения определяют наши действия и принимаемые решения. В контексте найма сотрудников это означает, что наши убеждения влияют на то, как мы:

- Формируем критерии отбора,
- Оцениваем кандидатов,
- Принимаем итоговые решения.

Если у нас есть правильные убеждения, то мы принимаем правильные решения, что ведет к успешному найму и процветанию компании.

Что такое правильные убеждения

Правильные убеждения в процессе найма — это ключ к успеху. Они должны быть:

1. Основаны на фактах и научно обоснованных знаниях, а не на догадках или предположениях;
2. Учитывать не только текущие потребности компании, но и ее долгосрочные стратегии и цели;
3. Принимать во внимание всех участников процесса найма:
 - Кандидатов, их потребности и ожидания;
 - Сотрудников компании, которые будут работать с новым человеком.

Важно: Неправильные убеждения могут привести к неудачам, неэффективности и потере значительных ресурсов компании.

Опасность поиска идеального кандидата

Например, если у нанимающего есть убеждение, что он должен найти идеального кандидата, который будет лучше всех справляться с задачами, это может привести к ситуации, когда кандидаты будут отсеиваться из-за незначительных недостатков, которые не являются решающими для выполнения работы.

Убеждения — это то как мы думаем. Давайте перечислю несколько безусловно полезных убеждений нанимающего. Я буду говорить о самых основных, которые будут подходить абсолютно всем — и если в вашей команде тысячи человек, и если вы нанимаете первого сотрудника.

УБЕЖДЕНИЕ 1: Найм — это системный процесс

Он включает в себя определенный алгоритм, который нужно тщательно продумать и следовать ему на каждом этапе, тогда вы предсказуемо сможете получать результаты в виде хорошей команды.

ПОЧЕМУ СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД ВАЖЕН

Во-первых, он позволяет увидеть найм не как единичное событие, а как часть общей стратегии компании. Это позволяет более эффективно распределить ресурсы, определить приоритеты и достичь поставленных целей.

Во-вторых, системный подход учитывает взаимодействие всех элементов процесса. Каждый этап — от разработки требований к кандидату до его адаптации в компании — влияет на следующий и обратно. Отбор кандидата, не соответствующего требованиям, может привести к тому, что он быстро покинет компанию, что в свою очередь приведет к дополнительным затратам на поиск и найм нового сотрудника.

В-третьих, системный подход учитывает не только конечный результат, но и промежуточные этапы. Это позволяет выявлять и устранять проблемы на ранних этапах и повышать качество процесса найма в целом.

Наконец, системный подход обеспечивает прозрачность и контроль за процессом найма. Он позволяет отслеживать каждый этап, определять проблемы и корректировать стратегию при необходимости.

Важно понимать: системный подход — это не жесткий и неизменный алгоритм. Он должен быть гибким и адаптироваться к конкретной ситуации.

КЛЮЧЕВАЯ МЫСЛЬ О ЛУЧШИХ КАНДИДАТАХ

Согласитесь, самые интересные люди обычно уже где-то работают. Таких людей меньше чем предложений, за редким исключением. И на рынке появляется крутой специалист с нужными компетенциями не тогда, когда компания X вышла на поиски сотрудника, а при сочетании внешних обстоятельств — переехал, закрылась компания, поругался с начальством — все это ваши возможности!

Но для того, чтобы их использовать вы должны быть к ним готовы, постоянно! Это значит что ваши вакансии, ваши точки контакта должны быть расставлены постоянно и менеджер по персоналу должен вести подбор, отбирать и искать золото и возможности в рынке.

Обычная ошибка: нам нужно было вчера вывести сотрудника, давайте начнем искать.

Правильный подход: самые интересные люди — профессионалы с отличными навыками и бешеной вовлеченностью, появляются, как правило, не тогда когда ты хочешь, их надо вылавливать с рынка, и поэтому ваша система найма должна быть настроена и ваши «сети» расставлены постоянно, то есть вы всегда готовы к возможностям.

КОМПОНЕНТЫ СИСТЕМЫ НАЙМА: КАК ТРАДИЦИОННЫЕ ЭТАПЫ ВПИСЫВАЮТСЯ В 5П

Традиционно в найме выделяют множество этапов: планирование, привлечение, отбор, интервью, решение, оформление, адаптация... Это может запутать. **Система 5П объединяет все эти действия в пять понятных блоков:**

П1 ПОРТРЕТ <ul style="list-style-type: none">— Определение потребности в сотруднике— Формулирование ЦКП должности— Описание требований к кандидату
П2 ПРЕДЛОЖЕНИЕ <ul style="list-style-type: none">— Составление текста вакансии— Формирование оффера (зарплата, условия, рост)— Выбор каналов привлечения
П3 ПОИСК <ul style="list-style-type: none">— Размещение вакансии на сайтах и в соцсетях— Поиск кандидатов в базах данных— Работа с рекомендациями и прямой поиск
П4 ПРОВЕРКА <ul style="list-style-type: none">— Анализ резюме и первичный отбор— Проведение интервью (телефон, видео, личное)— Тестовые задания и проверка навыков— Проверка рекомендаций— Принятие решения о найме
П5 ПРОГРЕСС <ul style="list-style-type: none">— Оформление на работу— Адаптация и введение в должность— Обучение и наставничество— Развитие и удержание

ПОЧЕМУ 5П ЛУЧШЕ ДЛИННОГО СПИСКА ЭТАПОВ

Во-первых, легче запомнить и контролировать. Пять блоков вместо семи-десяти этапов.

Во-вторых, видна логика: каждое «П» — это ответ на конкретный вопрос (Кого ищем? Что предлагаем? Где ищем? Как проверяем? Как развиваем?).

В-третьих, понятно, где искать проблему: если кандидаты не приходят — смотрите на П2 и П3. Если приходят не те — на П1 и П4. Если уходят быстро — на П5.

УБЕЖДЕНИЕ 2: Найм — это алгоритм действий

Если процесс системный, значит можно его алгоритмизировать, а иногда не можно, а даже нужно. Особенно повторяющийся, когда вам нужен не 1 человек, а постоянно нужно нанимать больше людей на похожие позиции. Например, чтобы компания росла нужно больше хороших продавцов, которые в свою очередь будут делать больше продаж.

В контексте найма, алгоритм представляет собой систему процессов и методов, которые используются для эффективного поиска и отбора подходящих кандидатов на вакансию. Алгоритм найма должен быть структурирован и поэтапен. Выражаясь проще: делай раз, два, три — в команде сотрудник.

Когда вы начинаете, то чаще всего составить его нужно самому, но в дальнейшем такой алгоритм можно легко передавать другим участникам команды.

Преимущества алгоритмизации найма

— *Увеличение вероятности найти подходящего кандидата* — алгоритм позволяет проводить более обоснованный и системный отбор кандидатов, что повышает эффективность процесса найма и уменьшает вероятность ошибки при выборе кандидата.

— **Ускорение процесса найма** — благодаря четко определенным этапам и процессам, можно быстро отсеивать неподходящих кандидатов и переходить к отбору более подходящих. К тому же, когда алгоритм уже понятен и выстроен, то можно автоматизировать большую часть его, чтобы ускорить и увеличить эффективность.

5 ПРИНЦИПОВ СОЗДАНИЯ АЛГОРИТМА НАЙМА (ФОРМУЛА 5П)

В первой главе мы познакомились с Формулой 5П найма. Теперь разберём каждый принцип подробнее — это и есть ваш алгоритм системного найма.

П1. ПОРТРЕТ — Понять кого ищем

Это сделайте сразу — опишите профиль идеального кандидата. А далее, уже исходя из профиля напишите основные шаги алгоритма, это как правило последовательность этапов, на которых вы делаете какое-то действие, после чего кандидат либо двигается дальше, либо же нет. Те, кто продвинулся дальше, ближе к найму, поэтому они идут на следующий шаг алгоритма, и так до конца.

Без чёткого портрета вы будете искать «кого-нибудь хорошего» — и скорее всего найдёте не того. ЦКП, который мы разобрали в первой главе — это фундамент портрета, но портрет включает больше: компетенции, личные качества, ценности, опыт.

П2. ПРЕДЛОЖЕНИЕ — Создать привлекательный оффер

Даже идеальный кандидат не придёт к вам, если ваше предложение неконкурентоспособно или непонятно. Текст вакансии обычно важно разработать 1 раз и сделать его удачным и конверсионным, а дальше можно использовать его постоянно.

Предложение — это не только зарплата. Это весь пакет: условия работы, возможности роста, культура компании, задачи. Ваша вакансия и оффер — это продукт, который вы «продаёте» кандидату. Чем лучше продукт — тем больше откликов от нужных людей.

П3. ПОИСК — Создать поток кандидатов

Которые заинтересованы в работе в компании. Для этого могут применяться различные методы: размещение вакансий на специализированных сайтах, рассылка объявлений через

социальные сети, участие в карьерных ярмарках и т. д. Но суть всегда одна — постарайтесь сделать так, чтобы у Вас был выбор, тогда шанс найти лучших будет выше.

Если же у вас всего 1—2 кандидата, то скорее всего вы возьмете тех, кто есть. Пошагово опишите то, что вы делаете или что должна делать команда, чтобы было много кандидатов на вакансию.

Места размещения, где текст удачно сработал, можно зафиксировать в алгоритме, чтобы в следующий раз просто можно было повторить удачные практики, а не искать их заново.

П4. ПРОВЕРКА — Отобрать кандидатов по критериям

Определенным в портрете. С точки зрения алгоритма тут может быть либо один, либо несколько этапов оценки. Если должность не сложная, то лучше не усложнять и с этапами. Но иногда, цена ошибки велика и кандидата хочется проверить, тогда можно сделать несколько этапов.

Особенно важно, чтобы были общие критерии оценки, лучше в цифрах — тогда всех можно будет сравнить между собой по вашей же системе, таким образом оценка для вас будет верной, и будет видно, кто набрал больший балл. Цифры дают конкретику в оценке. Ну и, конечно, оценивайте только то что важно в портрете.

П5. ПРОГРЕСС — Делать обучение и адаптацию

Всегда. Они нужны. Даже если к вам пришел профи, ему важно понять процессы и принципы работы именно в вашей организации, важно познакомиться с культурой и командой. Опишите по шагам основные этапы адаптации. Важно делать это мягко, не вываливать тонны информации на человека сразу, а делать это постепенно. Об этом более подробно мы также поговорим в соответствующей главе.

При создании алгоритма важно учитывать: цели компании, имеющиеся ресурсы и сроки, ситуацию на рынке труда.

Важно: Система 5П работает только целиком. Если вы отлично делаете ПОИСК, но слабо — ПРОВЕРКУ, результат будет посредственным. Если у вас идеальный ПОРТРЕТ, но слабое ПРЕДЛОЖЕНИЕ — кандидаты не придут. Держите в голове всю систему, даже когда работаете над отдельным элементом.

УБЕЖДЕНИЕ 3: Количество кандидатов на входе = качество на выходе

Это так или почти всегда так. Если кандидатов много, то есть больше шансов, что среди них найдется идеальный кандидат с нужным опытом, навыками и характеристиками. Также большое количество кандидатов дает возможность сравнить и выбрать лучшего из лучших. В конечном итоге это приводит к тому, что компания получает наилучшего кандидата на должность, что повышает эффективность работы и улучшает результативность всей команды.

Риски малого количества кандидатов

Напротив, если кандидатов мало, компания может вынуждена пойти на компромисс и принять на работу кандидата, который не полностью соответствует требованиям должности. В таком случае компания рискует, что новый сотрудник не сможет эффективно выполнять свои обязанности или не впишется в коллектив. Также сокращенный список кандидатов может привести к тому, что компания упустит возможность нанять более талантливого и подходящего кандидата на эту должность.

Дополнительные преимущества

— **Увеличение количества кандидатов** на входе обычно позволяет более точно сформулировать требования к новому сотруднику, что упрощает сам поиск и отбор.

— **Много кандидатов на входе** может помочь компании сократить время на поиск и найм подходящего человека, можно ускорить процесс отбора и найма, а также сэкономить ресурсы на поиск.

Другими словами: когда выбора мало — то почти всегда берешь, что есть.

Однако, необходимо учитывать и недостатки, такие как увеличение затрат на рекрутинг и потенциальный риск перегрузки отдела кадров.

В отдельной части этой книги мы разберем все известные на текущий момент способы сделать большой поток на типовые вакансии, а также разберем случаи-исключения, когда вы ищите уникальных людей. К тому же рассмотрим как избежать недостатков.

Когда много проблема в другом — как выбрать?

УБЕЖДЕНИЕ 4: Непрерывный найм на стратегические позиции не должен прекращаться никогда

Непрерывный найм означает поиск и привлечение новых талантливых людей в компанию на постоянной основе. По крайней мере, на стратегические позиции, такие например как менеджеры по продажам, которые приносят выручку в компанию.

В любом бизнесе есть такие должности, которых не хватает всегда или практически всегда, то есть вы понимаете, что если этих людей будет у вас больше — будет лучше. В таком случае ищите их постоянно, потому что интересный кандидат появляется не в тот момент, когда вам надо, поэтому вы должны быть всегда к этому готовы.

Преимущества непрерывного найма

— **Резерв кандидатов** — непрерывный найм позволяет компании гарантировать, что у вас всегда есть резерв кандидатов, готовых занять вакансию, если происходит неожиданный уход текущего сотрудника.

— **Постоянное улучшение процесса** — когда так выстроен процесс найма, что он является непрерывным, это позволяет его постоянно улучшать и оптимизировать.

Ваши сети должны быть расставлены постоянно:

- Вакансии на ключевые вашем сайте,
- В социальных сетях, если у вашей компании есть там официальные странички,
- На работных сайтах — в РФ это hh.ru, rabota.ru, superjob,
- Внутренние источники — это когда вы объявляете команде об открытой вакансии. Часто человек, который уже у вас работает, может порекомендовать работать у вас своим друзьям и знакомым.

Инструменты для управления процессом

И чтобы удобно работать с кандидатами, можно использовать **ATS** — это программное обеспечение, которое помогает управлять и отслеживать кандидатов на различных этапах найма, начиная от приема заявок и заканчивая принятием решения о приеме на работу. В этом случае, также подойдут CRM-системы, они по сути нужны для того же, но с клиентами, но на практике их и для работы с кандидатами часто используют.

Ведение кандидатов какой-либо из систем организует и систематизирует ваши процессы, помогает их ускорить и автоматизировать, анализировать воронку найма, вовремя всем отвечать и делать найм эффективнее.

УБЕЖДЕНИЕ 5: Ответственность за удачный и неудачный найм всегда на нанимающем

Ответственность за найм лежит на плечах нанимающего. Порой всплывает мнение, что неудачный найм несет вину кандидат, который оказался не подходящим. Однако, если посмотреть на процесс найма более глубоко, можно увидеть, что это далеко не так.

Критерии подбирает нанимающий, процессы, фильтрацию организует он и также он принимает финальное решение.

Нанимающий несет ответственность за найм в двух случаях: в случае удачного найма и в случае неудачного найма. В первом случае он получает заслуженные похвалы и благодарности за правильный выбор, который оказался настоящей находкой для компании. В случае же неудачного найма, на него ложится ответственность за ресурсы, потраченные на найм, а также за потенциальные убытки, которые могут возникнуть в будущем.

Ответственность за удачный и неудачный найм несет не только HR-специалист или нанимающий менеджер, но и вся компания в целом. В конечном итоге, новый сотрудник будет работать не только с нанимающим, но и с другими коллегами, и важно, чтобы он подходил не только по требованиям к должности, но и отвечал духу компании и корпоративной культуре организации.

В 100% случаев не ошибаться можно только ничего не делая, поэтому нанимая вы должны принять, что неизбежно будут ошибки и готовиться к возможным неудачам и действовать в соответствии с этими ситуациями.

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА НАНИМАЮЩЕГО

Таким образом, чтобы уберечь себя от ошибок и принести максимальную пользу компании, нанимающий должен взять на себя следующие обязательства:

1. Тщательно определить критерии для оценки кандидатов и убедиться, что они отражают требования должности и ценности компании.
2. Использовать методы для проверки кандидатов, такие как интервью, тесты, проверка рекомендаций и т. д.
3. Составить план адаптации нового сотрудника, который поможет ему быстро адаптироваться к компании и должности.
4. Внимательно следить за работой нового сотрудника на протяжении первых нескольких месяцев, чтобы убедиться, что он выполняет свои обязанности на должном уровне и хорошо встраивается в организацию.
5. Принимать быстрые и эффективные меры в случае неудачного найма, чтобы минимизировать ущерб для компании.

И наконец, найм — это не статичный процесс, а непрерывный процесс. Постоянно анализируйте результаты найма и корректируйте свои методы, чтобы добиться лучших результатов.

ФАКТОРЫ ДЛЯ РАССМОТРЕНИЯ ПРИ ОЦЕНКЕ КАНДИДАТОВ

Есть несколько факторов, которые в большинстве случаев важны при принятии решения о кандидате. Более подробно про каждый будет в отдельной главе, здесь рассмотрим тезисно.

1. Продуктивность

Способность кандидата получать нужный вам результат и вносить эффективный вклад в достижение целей организации. Обычно тут мы смотрим разными способами, чтобы понять честный прошлый опыт кандидата в работе, учебе, любой деятельности и соотносим с тем, что ему предстоит делать у нас.

Изучая прошлую работу кандидата, вы можете оценить его компетентность, трудовую этику и способность справляться с трудностями. Эта помогает определить, обладает ли кандидат навыками и опытом для успешной работы на вашей должности. Оценка личных результатов и их понимания кандидатом также может пролить свет на соответствие кандидата ценностям, культуре и целям компании.

Станут понятны сильные и слабые стороны, а также этот критерий дает хорошее поле для сравнения кандидатов между собой, что повышает вероятность найма людей, которые будут преуспевать на своих должностях и вносить вклад в общий успех компании.

2. Личностные качества

Узор характеристик личности, который формируется и строится всю жизнь. Как правило, сильно влияет на то, насколько человек подходит на должность, так как на разных должностях одни и те же личностные качества могут быть как плюсом так и минусом.

Например, в сфере продаж или в роли лидера напористость может быть очень желательной чертой. Она демонстрирует уверенность, способность брать на себя ответственность и эффективно доносить идеи и цели. Торговые представители часто должны быть напористыми, чтобы заключать сделки, убеждать клиентов и преодолевать возражения.

А в службе поддержки, требующей сопереживания и терпеливого подхода, излишняя напористость может быть воспринята как агрессия или бесцеремонность, что может привести к неудовлетворенности клиентов. Представители службы поддержки клиентов должны в первую очередь слушать, понимать и находить решения, а не отстаивать свою точку зрения.

Таким образом, оценка базовых личностных качеств на соответствие портрету кандидата на этапе отбора способствует созданию разнообразной и всесторонне развитой команды, обеспечивая хорошую культурную адаптацию и улучшая сотрудничество в организации.

3. Вовлеченность

Вовлеченные кандидаты демонстрируют быстрое общение, задают продуманные вопросы и проявляют неподдельный энтузиазм по отношению к предлагаемой возможности. Их вовлеченность проявляется в подготовке к собеседованию, знаниях о компании, готовности предоставить дополнительную информацию или образцы своих работ. Это повышает вероятность того, что и работать они будут с огоньком.

Такая оценка помогает выявить кандидатов, которые искренне заинтересованы в возможности, что приводит к более успешному найму, повышению удовлетворенности и удержанию сотрудников.

4. Ценности

Если у вас с нанимаемым большие расхождения по ценностям, то это снижает вероятность успеха найма в долгосрочном периоде.

Одним из способов оценки ценностей кандидата являются вопросы на собеседовании, основанные на поведенческих принципах, которые позволяют выяснить этичность принятия решений, умение работать в команде, честность и соответствие ценностям компании. Оценка их ответов и наблюдение за их поведением во время собеседования могут дать представление о том, соответствуют ли их ценности ценностям организации.

Кроме того, изучение их прошлого опыта, достижений и рекомендаций может пролить свет на демонстрируемые ими ценности и на то, как они воплощают их в своей профессио-

нальной деятельности. Поиск примеров случаев, когда они отстаивали определенные ценности или решали этические дилеммы, может дать ценную информацию.

5. Твердые навыки (hard skills)

Определяют способность выполнять конкретные задачи и обязанности, предусмотренные ролью.

Одним из способов оценки профессиональных навыков кандидата является оценка навыков, тесты или образцы работ, которые непосредственно измеряют их мастерство в требуемых технических областях. Эти оценки могут предоставить конкретные доказательства их способностей и помочь подтвердить их утверждения в резюме.

Кроме того, тщательная проверка рекомендаций и контакты с предыдущими работодателями или коллегами могут дать ценную информацию о прошлой работе кандидата и применении его профессиональных навыков в реальных условиях.

Если ваша специфика не предполагает того, что вы будете обучать кандидата этим навыкам, то их оценка и выбор самых подкованных сводит к минимуму необходимость в обширном обучении или развитии навыков после процесса найма.

6. Мягкие навыки (soft skills)

Определяют способность сотрудничать, общаться, решать проблемы и адаптироваться в рабочей среде.

Одним из способов оценки «мягких» навыков кандидата является проведение собеседования с помощью вопросов, основанных на поведенческих принципах, в ходе которого выясняются их способности к командной работе, общению, лидерству, адаптации и решению проблем. Оценка их ответов и поиск конкретных примеров может дать ценную информацию.

7. Внешняя мотивация

Отражает его стремление, амбиции и приверженность достижению внешнего вознаграждения или признания. Это побудительные мотивы, оказывающие воздействие на человека извне, например, система стимулов, действующая на предприятии.

Одним из способов оценки внешней мотивации кандидата являются его прошлые достижения, цели и стремления, что для него важно и как компания может ему это дать. Оценка их опыта постановки и достижения целей, возможностей профессионального развития или стремления к внешнему признанию может дать представление об их мотивации к успеху.

Кроме того, в процессе собеседования, задавая вопросы о карьерных целях кандидата, его заинтересованности в данной роли и о том, какой вклад он планирует внести в работу организации, можно определить уровень его внешней мотивации.

8. Внутренняя мотивация

Отражает его подлинную страсть, энтузиазм и личное стремление добиваться хороших результатов помимо внешнего вознаграждения. Оценка внутренней мотивации кандидата перед принятием решения о найме гарантирует, что он искренне заинтересован в работе и с большей вероятностью найдет удовлетворение и радость в своей роли.

Один из способов оценить внутреннюю мотивацию кандидата — это задать вопросы и получить детальные ответы, которые помогут выяснить его увлеченность данной сферой, его личные ценности и влияние, которое он надеется оказать своей работой. Оценка уровня их энтузиазма, любопытства и готовности решать сложные задачи может дать представление об их внутренней мотивации.

Кроме того, анализ их прошлого опыта, достижений и проектов, которыми они занимались добровольно, может показать их внутреннее стремление и реальный искренний интерес к работе, которой они занимаются.

КАК 8 ФАКТОРОВ ОЦЕНКИ СВЯЗАНЫ С СИСТЕМОЙ 5П

Все эти 8 факторов оценки кандидатов — это критерии, которые вы будете использовать на этапе П4 ПРОВЕРКА. Но чтобы знать, какие из них важнее для конкретной позиции, вам нужен хорошо проработанный П1 ПОРТРЕТ.

1. **Продуктивность:** П1 ПОРТРЕТ → П4 ПРОВЕРКА
2. **Личностные качества:** П1 ПОРТРЕТ → П4 ПРОВЕРКА
3. **Вовлеченность:** П4 ПРОВЕРКА
4. **Ценности:** П1 ПОРТРЕТ → П4 ПРОВЕРКА → П5 ПРОГРЕСС
5. **Hard skills:** П1 ПОРТРЕТ → П4 ПРОВЕРКА
6. **Soft skills:** П1 ПОРТРЕТ → П4 ПРОВЕРКА
7. **Внешняя мотивация:** П2 ПРЕДЛОЖЕНИЕ → П4 ПРОВЕРКА
8. **Внутренняя мотивация:** П4 ПРОВЕРКА → П5 ПРОГРЕСС

Обратите внимание: *Внешняя мотивация связана с вашим ПРЕДЛОЖЕНИЕМ — если оффер не соответствует мотивации кандидата, он либо не придёт, либо уйдёт быстро. А внутренняя мотивация определяет успех на этапе ПРОГРЕССА — насколько человек будет развиваться и расти в вашей компании.*

СИСТЕМА АДАПТАЦИИ В КОМПАНИИ

Это процесс, в ходе которого новый сотрудник вводится в курс дел компании, знакомится с коллегами, корпоративной культурой, своими обязанностями и ролью в команде. **Это ключевой элемент процесса найма**, поскольку успешная адаптация может значительно повысить продуктивность и уровень удовлетворенности сотрудника, а также снизить вероятность его ухода. Поэтому, важно не только найти и нанять подходящего кандидата, но и обеспечить его плавное включение в работу и команду.

После того как вы отобрали наиболее подходящего кандидата, его требуется обучить и адаптировать, добиться того чтобы он стал самостоятельным, то есть понимал и принимал корпоративную культуру компании, ее продукт, внутренние процессы, познакомился и сработался, а возможно даже сдружился с другими сотрудниками.

Коллектив также играет значительную роль в процессе адаптации. Хорошие отношения с коллегами могут сделать переход нового сотрудника гладким и приятным.

ПРИМЕР УСПЕШНОЙ АДАПТАЦИИ

Возьмем, например, компанию А. После найма нового менеджера по продажам, HR-менеджер проводит индивидуальное знакомство с компанией, включая ее корпоративную культуру и ценности. Затем специалисты по продукту обучают новичка особенностям товаров, которые он будет продавать. После этого он проходит процесс «теневого обучения», наблюдая за работой опытных коллег. В первый же день на работе его приглашают на общий обед со всей командой, чтобы он почувствовал себя более комфортно и установил неформальные связи.

Все эти действия помогают новому сотруднику успешно интегрироваться в команду и начать эффективно работать. Даже, если он сомневался по поводу работы у вас, то это позволит избавить его от сомнений и быстрее вывести его работу на продуктивный уровень.

ВАЖНЫЕ ПРИНЦИПЫ АДАПТАЦИИ

Важно понимать: нельзя человека просто бросать в океан, ожидая, что он обязательно справится, это может привести к снижению эффективности работы и моральному сгоранию.

Для любого человека новая работа — это определенные изменения и стресс, который важно помочь пережить.

Помните, что ошибки — это нормальная и важная часть обучения. Вместо того чтобы наказывать за ошибки, создайте в команде культуру, в которой ошибки рассматриваются как возможности для обучения и роста. Если у вашего нового сотрудника возникли сложности, подойдите к этому с пониманием и терпением. Ищите способы помочь ему пережить эту трудную ситуацию и вместе найдите выход из нее.

Прозрачность процесса

Важно заранее говорить кандидату о том, что будет происходить на этапе адаптации, еще на этапе собеседования.

Представьте себе, что кандидат — это гость, которого вы приглашаете в свой дом. Он еще не знаком с вашими правилами и ожиданиями, поэтому ваша задача — помочь ему понять и принять их. В этом помогут детальное описание и объяснение процесса адаптации на протяжении всего процесса найма.

Когда кандидат знает, что его ждет, это помогает ему лучше подготовиться и справиться с адаптацией. Он не ощущает стресса от неожиданностей и легче приспосабливается к новому рабочему месту. Более того, это укрепляет его доверие к вам, так как вы выполняете то, что обещали.

Система контрольных точек

Часто первый месяц работы или испытательный срок нового сотрудника представляет собой поэтапное увеличение сложности задач, которые он выполняет. Основная цель этого периода — обеспечить постепенное повышение уровня ответственности сотрудника, в то же время осуществляя контроль его производительности на ключевых этапах. Очень важно, чтобы результаты этого контроля были ясно определены — в формате «сделано» или «не сделано».

Так, например, можно применить систему периодических аттестаций. Это позволяет вам оценить, насколько хорошо сотрудник усваивает необходимые знания, умения и навыки на различных этапах его адаптации и обучения. По сути, это небольшие тесты или экзамены, расположенные в ключевых точках процесса. Эти «промежуточные контрольные точки» не только помогают определить уровень мастерства сотрудника, но и дают вам информацию о том, какие области требуют дополнительного внимания или обучения.

Важно отметить: *каждый человек учится в своем собственном темпе.*

Если сотрудник не проходит аттестацию, не нужно переводить его на следующий этап. Напротив, важно предоставить ему дополнительное время для того, чтобы он мог полностью освоить текущий этап.

Если мы позволяем сотруднику пропустить важные моменты или забежать вперед, это может привести к проблемам в будущем. Не пропускайте не изученные этапы и не перескакивайте без них.

КЛЮЧЕВЫЕ МЫСЛИ ИЗ 2 ГЛАВЫ

1. Убеждения влияют на процесс найма, их формирование важно для успешного отбора кандидатов.
2. Найм — системный процесс, требующий планирования, последовательности и адаптивности.
3. Алгоритм найма облегчает процесс отбора, повышает эффективность и уменьшает вероятность ошибки.
4. Создание алгоритма найма включает определение идеального кандидата, привлечение, отбор и адаптацию.
5. Больше кандидатов на начальном этапе увеличивает шансы найти идеального сотрудника.
6. Непрерывный найм обеспечивает постоянный поиск и привлечение талантливых сотрудников.
7. Ответственность за найм лежит на нанимающем и компании в целом.
8. Оценка кандидатов включает продуктивность, личные качества, вовлеченность, ценности, твердые и мягкие навыки.
9. Адаптация нового сотрудника важна для его успешной интеграции и повышения производительности.
10. Предварительное объяснение процесса адаптации кандидату и контроль его прогресса облегчает переход на новое рабочее место.

ГДЕ ВЫ СЕЙЧАС В СИСТЕМЕ 5П

Вы усвоили правильные убеждения и структуру 5П **Следующий шаг:** ЦКП и ключевые функции (П1 ПОРТРЕТ)



дополнительные материалы к Главе 2

Глава 3

ЦЕННЫЙ КОНЕЧНЫЙ ПРОДУКТ ДОЛЖНОСТИ И КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ

*ГДЕ МЫ В СИСТЕМЕ 5П:
[П1 ПОРТРЕТ] → П2 ПРЕДЛОЖЕНИЕ → П3 ПОИСК → П4
ПРОВЕРКА → П5 ПРОГРЕСС*

Ценный конечный продукт должности

Это конечный результат, который сотрудник создает в рамках своих обязанностей. Это ключевая характеристика, определяющая ценность и важность данной должности для организации. Будь то разработка программного обеспечения, увеличение продаж, улучшение клиентского обслуживания или проведение исследований, каждая должность должна приносить определенный и измеримый вклад в общую работу компании.

Задача каждого сотрудника — это внесение вклада в достижение стратегических целей организации. Ценный конечный продукт помогает определить, как именно эта должность вносит этот вклад. Он является мерой результативности и показателем того, что работник успешно выполняет свои обязанности.

Разъяснение ценного конечного продукта на старте обеспечивает ясность и прозрачность для каждого сотрудника. Они понимают, что от них ожидают, и могут ориентироваться на конкретные цели. Это увеличивает их мотивацию и удовлетворенность работой, так как они видят, что их труд имеет конкретное значение.

Помимо этого, определение ценного конечного продукта помогает руководству компании принимать обоснованные решения. Так можно оценить, насколько успешно работник или отдел выполняет свои обязанности, а также выявить возможные проблемы или зоны для улучшения.

Таким образом, ценный конечный продукт должности — это существенный элемент успешной работы компании. Он позволяет измерять прогресс, определять и решать проблемы, а также мотивировать и управлять персоналом более эффективно. У каждой должности в организации должен быть свой уникальный и измеримый ценный конечный продукт, который должен быть четко описан и понятен всем сотрудникам.

Перед наймом обязательно пропишите для вашей компании и вашей вакантной должности ценный конечный продукт, он есть у всех.

Примеры ценных конечных продуктов для разных должностей

— **Конечный продукт менеджера по продажам** — это выручка (не путать с прибылью, потому что за нее отвечает финансовый директор). То есть главной целью продавца является приток денежных средств.

— **Конечный продукт бухгалтера** — это отсутствие проблем с отчетностью и претензий от органов.

— **Конечный продукт пекаря** — свежеспеченный вкусный хлеб.

— **Конечный продукт секретаря** — секретарь сидит на входящих звонках, ее «ценный конечный продукт» это максимально быстро направленный к нужному сотруднику звонок клиента.

— **Конечный продукт дворника** — чистый двор.

— **Конечный продукт любого руководителя** — это как правило всегда обеспечение результата командой, которой он руководит.

Для формулировки ЦКП нужно иметь в виду следующее:

1. Окончен ли процесс. Нужен именно окончательный результат. К примеру, конечный продукт сотрудника производства — это не процесс работы, а готовый качественный товар.

2. Итогом должно быть что-то осязаемое (договор, продукция, чертежи, накладная и так далее).

3. Конечный результат должен нести ценность. То есть работники не просто делают продукт, а прикладывают все усилия, чтобы он был качественным и не имел брака.

Прописывая ценный конечный продукт, вы помогаете сотруднику осознавать свое значение для компании. Он понимает, что его работа имеет смысл, что он вносит свой уникальный вклад в общую цель. Это осознание делает его работу более значимой и приносит удовлетворение. Более того, это понимание способствует развитию чувства ответственности. Когда он видит результаты работы, это способствует его уверенности в себе и мотивации к дальнейшему обучению и развитию. Это позволяет ему лучше понимать свои сильные и слабые стороны, а также определять свои профессиональные цели и стремиться к их достижению. Также, когда сотрудник видит, что его работа оценивается и ценится, это увеличивает его удовлетворенность работой и способствует его стремлению оставаться в компании и работать на ее благо.

Ключевые функции должности

Это основные обязанности или задачи, которые выполняет сотрудник, занимающий данную позицию. Обычно их бывает от двух до четырех, и они являются основой работы данного сотрудника, то есть это его ключевые несколько действий, которые составляют его ежедневную рутину. Эти функции важно прописать, поскольку они помогают четко определить обязанности сотрудника, а также ставить перед ним конкретные и измеримые цели.

Ключевые функции должности тесно связаны с КРІ (ключевыми показателями производительности). КРІ позволяют измерить эффективность выполнения сотрудником своих обязанностей. Подобрать под ключевые функции соответствующие КРІ, можно точно отслеживать работу сотрудника, оценивать его производительность и при необходимости корректировать его действия или стратегию работы.

Кроме того, ключевые функции должности помогают определить особенности человека, которые необходимы для успешного выполнения этих функций. Это могут быть определенные навыки, знания, способности или компетенции. Понимание этих особенностей позволяет подобрать наиболее подходящего кандидата на должность, а также понять, какие области знаний и навыков требуют развития у сотрудника.

В конечном итоге, ключевые функции должности необходимы для того, чтобы эффективно организовать работу, четко определить обязанности и цели сотрудника, а также обеспечить его профессиональное развитие и продуктивность. Они становятся основой для оценки работы сотрудника, его участия в процессе достижения общих целей компании и его вклада в создание ценного конечного продукта, ну и конечно существенно помогают адаптировать вновьприбывших в компанию с первого дня их работы, сразу фокусируя их на ключевые цели.

Примеры ключевых функций для разных должностей

Продавец в магазине:

- Поддержание порядка на торговой площадке и правильное размещение товаров.
- Консультация клиентов по ассортименту товаров и их особенностям.
- Проведение продаж.
- Проведение учета товаров.

Программист:

- Анализ требований и создание технической спецификации для разработки программного обеспечения.
- Программирование, тестирование и отладка кода.
- Документирование и поддержка программного обеспечения.

Врач:

- Диагностика и лечение заболеваний и состояний пациентов.
- Консультация пациентов по вопросам здоровья, профилактики и лечения.
- Поддержание уровня знаний, соответствующего последним медицинским исследованиям и стандартам.

Учитель:

- Подготовка и проведение уроков согласно учебному плану.
- Оценивание и контроль знаний и навыков учеников.
- Участие в воспитательной работе и организации дополнительных образовательных мероприятий.

Менеджер по персоналу:

- Планирование и проведение рекрутинга, включая поиск, отбор и собеседование кандидатов.

- Организация адаптации новых сотрудников.
- Поддержание отношений с сотрудниками, включая решение конфликтных ситуаций и работу с отзывами и жалобами сотрудников.

Менеджер по продажам:

- Активный поиск и привлечение новых клиентов, включая звонки, встречи и партнерское взаимодействие.
- Проведение переговоров и заключение договоров, достижение установленных планов продаж.
- Управление отношениями с клиентами, включая обработку жалоб, решение конфликтных ситуаций, поддержание постоянной связи и отслеживание уровня удовлетворенности клиентов.
- Участие в разработке и реализации стратегий продаж и маркетинговых кампаний.

Руководитель отдела продаж:

- Планирование и организация работы отдела продаж, включая установление целей и KPI, распределение задач и контроль исполнения.
- Разработка и внедрение стратегий и тактик продаж, анализ и прогнозирование продаж.
- Управление командой продаж, включая обучение, мотивацию, оценку производительности и разрешение конфликтных ситуаций.
- Взаимодействие с другими отделами компании для совместной работы и координации действий, участие в стратегическом планировании и управлении компанией.

Эти функции могут меняться в зависимости от конкретной компании и специфики работы, но они служат хорошим основанием для понимания основных обязанностей на этих должностях как для работодателя, так и для нового сотрудника, пришедшего работать.

Что дает описание и выполнение ключевых функций должности

1. Цельность и организация работы: Каждый сотрудник должен понимать, какая его роль в общей цепочке создания продукта или предоставления услуги. Ключевые функции помогают определить эту роль и обеспечивают структуру работы.

2. Эффективность и производительность: Сотрудник, знающий свои ключевые функции, может сосредоточиться на их выполнении и добиваться высоких результатов. Это повышает производительность и эффективность работы всей компании.

3. Оценка производительности: Ключевые функции позволяют установить четкие критерии оценки работы сотрудника. Это облегчает проведение оценки и дает обратную связь для улучшения производительности.

4. Развитие и мотивация сотрудников: Понимание ключевых функций помогает сотрудникам видеть свой вклад в общую работу компании, что способствует их мотивации. Также оно помогает определить области для развития и улучшения.

5. Планирование и распределение ресурсов: Зная ключевые функции различных должностей, руководство может эффективнее планировать и распределять ресурсы, повышая тем самым общую эффективность работы.

6. Понимание ценности каждой должности: Ключевые функции помогают определить вклад каждой должности в создание ценного конечного продукта, что способствует формированию правильного понимания ценности каждой должности среди всего коллектива.

[ГАЙД] Как разработать ключевые функции под должность

1. Определите ценный конечный продукт должности: Начните с определения того, какой продукт или результат должен быть создан в результате работы на этой должности. Это поможет выстраивать все последующие функции вокруг целевого результата.

2. Анализируйте действия, необходимые для достижения ценного продукта: Выделите ключевые действия или процессы, которые ведут к созданию ценного конечного продукта. Это могут быть конкретные задачи, проекты, ответственности.

3. Создайте список потенциальных ключевых функций: На основе анализа действий создайте список потенциальных ключевых функций. Это могут быть общие обязанности, такие как «планирование проектов», или более специфические, например, «создание отчетов по продажам».

4. Отберите 2—4 наиболее важные функции: Из всего списка отберите 2—4 наиболее критические функции, которые будут ключевыми для данной должности. Помните, что сотрудник должен сосредоточиться на выполнении именно этих функций.

5. Сформулируйте ключевые функции четко и понятно: При формулировке ключевых функций используйте ясный и конкретный язык, чтобы избежать любых неясностей. Каждая функция должна быть понятна и измерима.

6. Подберите под функции KPI: Для каждой функции определите ключевые показатели эффективности (KPI), которые позволят оценить качество и результативность выполнения данных функций.

7. Проведите обзор с командой и сотрудником: Перед внедрением функций проведите обзор с командой и самим сотрудником. Это поможет убедиться, что все понимают и согласны с определенными функциями.

8. Постоянно обновляйте и уточняйте функции: Ключевые функции — это не статичный набор обязанностей. Они должны регулярно пересматриваться и корректироваться в соответствии с изменениями в бизнес-процессах и целях компании.

Следите за согласованностью и связью между ценным конечным продуктом и ключевыми функциями, это позволяет:

- Сохранить целостность организационной структуры,
- Оптимизирует рабочий процесс,
- Дает контроль и измеримость результатов,
- Позволяет управлять ресурсами и рисками,
- Помогает обучать и развивать сотрудников.

Ключевые мысли из 3 главы



дополнительные материалы к Главе 3

1. Ценный конечный продукт — это осязаемый результат труда сотрудника, приносящий пользу компании.
2. Ключевые функции должности — это основные обязанности, связанные с достижением конечного продукта.
3. Четко определенные ключевые функции и ценный конечный продукт повышают эффективность работы, упрощают оценку труда и способствуют мотивации сотрудников.
4. Процесс определения ключевых функций включает в себя определение ценного конечного продукта, анализ действий для его достижения, формирование и отбор ключевых функций, их четкое формулирование и выбор соответствующих KPI.
5. Этот процесс должен быть согласован с командой и сотрудником, и он должен быть динамичным, с регулярным пересмотром и корректировкой функций.
6. Согласованность и связь между ценным конечным продуктом и ключевыми функциями обеспечивают целостность организационной структуры, контроль и измеримость результатов, управление ресурсами и рисками, а также обучение и развитие сотрудников.

ГДЕ ВЫ СЕЙЧАС В СИСТЕМЕ 5П:

- **П1 ПОРТРЕТ** — вы определили ЦКП и ключевые функции должности,
- **Следующий шаг:** Глава 4 — детализация портрета кандидата (П1 ПОРТРЕТ),
- **Впереди:** Главы 5—6 — создание ПРЕДЛОЖЕНИЯ на основе портрета (П2 ПРЕДЛОЖЕНИЕ),
- Критерии из ЦКП станут основой для П4 ПРОВЕРКА (Глава 7).



Глава 4

Рисуем портрет кандидата

*ГДЕ МЫ В СИСТЕМЕ 5П:
[П1 ПОРТРЕТ] → П2 ПРЕДЛОЖЕНИЕ → П3 ПОИСК → П4
ПРОВЕРКА → П5 ПРОГРЕСС*

Портрет идеального кандидата — это комплексное описание потенциального сотрудника, которое включает в себя профессиональные навыки, образование, опыт работы, личностные качества и другие атрибуты, которые считаются необходимыми для эффективного выполнения определенной роли или должности в организации.

Этот портрет представляет собой инструмент, который помогает работодателям и HR-специалистам более точно определить, кого они ищут, и упрощает процесс подбора и оценки кандидатов. Он предоставляет четкий образ кандидата, который наиболее вероятно успешно справится с задачами и будет вписываться в организационную культуру.

Портрет идеального кандидата основывается на Ценном Конечном Продукте (ЦКП) и ключевых функциях должности, что помогает перевести бизнес-требования в конкретные критерии отбора. Этот инструмент позволяет также более объективно оценивать и сравнивать кандидатов, снижая риск неправильного выбора и увеличивая вероятность успешной адаптации и интеграции нового сотрудника в команду.

Критерии хорошего портрета должности

Отсекающие критерии

Отсекающие критерии определяют минимальные требования и компетенции, которым кандидат обязан соответствовать. Они позволяют отсеять тех кандидатов, которые не подходят для данной должности из-за недостаточного опыта, образования или специфических навыков или качеств.

Не стоит перебарщивать с отсекающими критериями, так как они представляют минимальные требования и обязательные характеристики, которым кандидат обязан соответствовать для успешного выполнения обязанностей. Если количество отсекающих критериев слишком велико или они сформулированы слишком жестко, это может существенно сужать кандидатское поле, делая поиск подходящего кандидата очень сложным и затратным процессом.

Каждый отсекающий критерий должен быть обоснован и прямо связан с необходимыми компетенциями и навыками для должности. Перед добавлением критерия следует тщательно обдумать его важность и релевантность для данной должности. Отсекающие критерии должны быть по возможности объективными и измеримыми, чтобы оценивать кандидатов на основе конкретных данных.

Определение сбалансированного набора отсекающих критериев поможет привлечь кандидатов, которые соответствуют базовым требованиям должности и имеют необходимые навыки и компетенции. Слишком жесткие или излишне ограничивающие критерии могут отпугнуть потенциально подходящих кандидатов, которые могли бы принести значительную ценность компании, но не соответствуют некоторым из излишне жестких требований.

Примеры отсекающих критериев

Пример 1

Должность: Продавец в магазине.

Отсекающий критерий: Опыт работы в розничных продажах не менее 1 года.

Обоснование: Для данной должности важен опыт взаимодействия с клиентами и понимание процессов розничных продаж.

Пример 2

Должность: Программист.

Отсекающий критерий: Знание программирования на языке Python.

Обоснование: Python является основным языком программирования в компании, поэтому знание этого языка является обязательным для успешного выполнения обязанностей.

Неотсекающие критерии

В отличие от отсекающих, эти критерии представляют желательные, но необязательные характеристики, которыми должен обладать идеальный кандидат. Они позволяют учесть особенности, которые могут значительно улучшить работу сотрудника, но не являются критически важными для успешного выполнения обязанностей.

Примеры неотсекающих критериев

Пример 1

Должность: Врач

Неотсекающий критерий: Знание английского языка.

Обоснование: Знание английского языка будет являться преимуществом, так как врачи могут сталкиваться с иностранными пациентами или иметь доступ к международным медицинским исследованиям и стандартам.

Пример 2

Должность: Менеджер по продажам

Неотсекающий критерий: Наличие водительского удостоверения категории В.

Обоснование: Водительское удостоверение позволит менеджеру по продажам более эффективно работать с клиентами и выполнять обязанности в рамках своей должности, например, осуществлять визиты к клиентам.

Другие важные характеристики портрета кандидата

— **Связь с Ценным Конечным Продуктом:** Хороший портрет должности должен ясно отражать, какие компетенции и опыт помогут сотруднику достигать ЦКП. То есть каждый критерий должен быть прямо связан с конечным результатом, который сотрудник должен достигнуть в своей работе и функциями должности.

— **Актуальность:** Портрет идеального кандидата должен соответствовать современным требованиям и вызовам в отрасли. Он должен учитывать текущие тенденции и технологические инновации, которые могут повлиять на профессиональные навыки и характеристики, требуемые для успешной работы. То есть, время от времени, важно возвращаться и актуализировать портрет.

— **Адаптируемость:** Критерии должны быть адаптированы к конкретным потребностям каждой компании и должности. Что работает для одной компании, может быть неэффективным для другой, поэтому необходимо учитывать уникальные особенности и специфику каждой организации.

— **Измеримость:** Каждый критерий должен быть ясно сформулирован и измерим, чтобы облегчить процесс оценки кандидатов. Такие критерии позволяют проводить объективное сравнение кандидатов на основе конкретных данных и фактов.

Чтобы создать убедительный портрет идеального кандидата, HR-специалистам и руководителям необходимо провести тщательный анализ должности, определить ее Ценный Конечный Продукт и ключевые функции, а затем сформулировать критерии, которые наилучшим образом соответствуют этим требованиям. Это позволит привлечь кандидатов, которые максимально подходят для должности, и улучшить результативность найма и адаптации новых сотрудников.

Пошаговый план как сформировать свою систему оценки кандидатов

1. Определение Ценного Конечного Продукта (ЦКП):

Определите, какой конечный результат должен быть достигнут в результате работы на данной должности.

ЦКП должен быть конкретным, измеримым и приносящим ценность компании.

2. Идентификация Ключевых Функций Должности (КФД):

Определите основные обязанности и задачи, которые выполняет сотрудник на данной должности.

Ключевые функции являются основой работы сотрудника и должны быть четко определены.

3. Трансформация Ключевых Функций в Качества и Навыки Кандидата:

Для каждой ключевой функции определите необходимые компетенции, навыки и личностные качества, которые позволят успешно выполнять эти функции.

Преобразуйте каждую функцию в конкретные «что» и «как», что позволит оценивать, насколько кандидат соответствует требованиям.

ПРИМЕР ТРАНСФОРМАЦИИ КЛЮЧЕВЫХ ФУНКЦИЙ В КАЧЕСТВА И НАВЫКИ ДЛЯ ДОЛЖНОСТИ «МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ»

Ключевая Функция: Активный поиск и привлечение новых клиентов.

Необходимые компетенции: Коммуникативные навыки, навыки презентации, убеждения и влияния, аналитическое мышление, умение находить общий язык с разнообразными клиентами.

Навыки: Ведение холодных звонков, выявление потребностей клиента, адаптация продажного подхода под разные аудитории, умение создавать убедительные предложения.

Личностные качества: Инициативность, настойчивость, стремление к достижению целей, уверенность в себе, энергичность, внимательность к деталям.

Ключевая Функция: Проведение переговоров и заключение договоров.

Необходимые компетенции: Навыки переговоров, умение добиваться взаимовыгодных условий, знание продукта или услуги, умение аргументировать ценность предложения.

Навыки: Умение выявить ключевые потребности клиента, готовность к компромиссам, умение обработать возражения, навыки убеждения.

Личностные качества: Тактичность, дипломатичность, терпимость к стрессу, умение работать в условиях неопределенности, творческий подход к решению проблем.

Ключевая Функция: Управление отношениями с клиентами.

Необходимые компетенции: Клиентоориентированность, умение создавать долгосрочные отношения, обработка жалоб и конфликтов, умение слушать и понимать клиента.

Навыки: Ведение клиентской базы данных, организация обратной связи, построение стратегии удержания клиентов.

Личностные качества: Эмпатия, ответственность, пунктуальность, честность, стремление к постоянному улучшению качества обслуживания.

Таким образом, каждая ключевая функция трансформируется в конкретные качества, навыки и компетенции, которые необходимы для успешного выполнения работы на должности

«Менеджер по продажам». Это позволяет более точно оценивать кандидатов на соответствие требованиям и создает основу для дальнейшей системы оценки и выбора наилучших кандидатов.

Технология выделения личностных качеств для любой должности

1. Анализ ключевых функций: Рассмотрите список ключевых функций для данной должности и определите, какие личностные качества помогут успешно выполнять каждую функцию.

2. Консультация с экспертами: Обратитесь к сотрудникам, которые успешно занимают подобную должность, и расспросите их о том, какие личностные качества считаются важными для эффективной работы.

3. Создание профиля идеального кандидата: Для каждой ключевой функции определите, какие личностные качества и навыки будут способствовать успешному выполнению этой функции.

4. Подбор синонимов: Рассмотрите синонимы и близкие понятия для каждого личностного качества. Например, качество «коммуникабельность» может также включать «умение слушать» и «выражать свои мысли четко».

5. Создание списка: Создайте список личностных качеств, подходящих для данной должности, с их подробными описаниями и примерами в контексте ключевых функций.

6. Подготовка вопросов на собеседование: Разработайте вопросы для интервью, которые позволят оценить наличие этих личностных качеств у кандидата. Например, для качества «целеустремленность» можно спросить: «Можете ли вы рассказать о ситуации, когда вы столкнулись с трудностями в достижении цели и какие шаги предприняли для их преодоления?»

7. Оценка по сценариям: Подготовьте сценарии ситуаций, связанных с ключевыми функциями, и попросите кандидатов рассказать, как они бы поступили в подобных ситуациях. Оцените их ответы с точки зрения соответствия личностным качествам.

8. Оценочные шкалы: Создайте шкалу оценки для каждого личностного качества. Например, для оценки «адаптивности» можно использовать шкалу от 1 до 5, где 1 — «не способен к адаптации», а 5 — «очень адаптивен и гибок».

9. Подбор практических заданий: Разработайте практические задания или ситуации, где кандидатам придется проявить требуемые личностные качества. Например, для оценки «стрессоустойчивости» можно предложить сценарий с имитацией конфликтной ситуации и наблюдать, как кандидат реагирует.

Разделение списка на отсекающие и неотсекающие критерии

— **Отсекающие критерии** — это минимальные требования, без которых кандидат не будет рассматриваться.

— **Неотсекающие критерии** — это дополнительные требования, которые могут повысить конкурентоспособность кандидата, но отсутствие которых не является критичным.

Пример для должности «Менеджер по продажам»

Отсекающие критерии:

Активный поиск и привлечение новых клиентов

Отсекающий критерий: Подтвержденный опыт успешной работы в активных продажах и достижения планов продаж не менее 2 лет.

Проведение переговоров и заключение договоров

Отсекающий критерий: Знание основных принципов переговоров и опыт заключения сделок с корпоративными клиентами.

Отсекающий критерий: Умение структурировать предложения и выстраивать аргументацию для успешных переговоров.

Управление отношениями с клиентами

Отсекающий критерий: Умение эффективно обрабатывать жалобы и конфликты, имеющийся опыт работы с критичными клиентами.

Отсекающий критерий: Навыки создания долгосрочных партнерских отношений с клиентами на основе доверия и взаимопонимания.

Активный поиск и привлечение новых клиентов

Неотсекающий критерий: Опыт в создании и поддержании профессиональных профилей в социальных сетях для привлечения клиентов.

Проведение переговоров и заключение договоров

Неотсекающий критерий: Навыки презентации продукта или услуги перед потенциальными клиентами с использованием визуальных материалов.

Неотсекающий критерий: Опыт работы с CRM-системами для эффективного мониторинга сделок и управления воронкой продаж.

Управление отношениями с клиентами

Неотсекающий критерий: Участие в обучающих курсах по управлению клиентским опытом и лояльностью.

Неотсекающий критерий: Опыт в организации мероприятий для клиентов с целью укрепления отношений и предоставления дополнительной ценности.

Система Оценки Кандидатов

— Разработайте систему оценки, включающую методы оценки для каждого отсекающего и неотсекающего критерия.

— Привяжите каждый критерий к ключевой функции, чтобы обеспечить связь с требованиями должности.

Формирование Инструментов для Оценки

— Создайте и подберите структурированные вопросы, задания, тесты или сценарии, которые позволят оценить каждый критерий.

— Инструменты должны быть объективными, согласованными и позволять сравнение кандидатов между собой.

Пример системы оценки кандидатов для должности «Менеджер по продажам»:

Активный поиск и привлечение новых клиентов

Отсекающий критерий: Опыт успешной работы в активных продажах не менее 2 лет.

Метод оценки: Анализ резюме и опыта работы предыдущих компаний.

Отсекающий критерий: Документированный опыт достижения квот продаж.

Метод оценки: Запрос документальных подтверждений о достижении квот в предыдущих местах работы.

Отсекающий критерий: Знание стратегий поиска клиентов и использование инструментов, таких как холодные звонки и сетевые связи.

Метод оценки: Проведение собеседования с кандидатом с сценарными вопросами о конкретных стратегиях и методах поиска клиентов.

Проведение переговоров и заключение договоров

Отсекающий критерий: Знание основных принципов переговоров и опыт заключения сделок с корпоративными клиентами.

Метод оценки: Кейс-интервью, где кандидату предлагается ситуация, требующая переговоров, и он должен продемонстрировать свой подход.

Отсекающий критерий: Умение структурировать предложения и выстраивать аргументацию для успешных переговоров.

Метод оценки: Проведение ролевой игры с кандидатом, где он должен представить продукт и провести переговоры с рекрутером.

Отсекающий критерий: Знание правовых аспектов заключения договоров и умение обеспечить юридическую корректность документов.

Метод оценки: Вопросы-сценарии о договоренностях и заключении договоров, проверка знания законодательства в данной области.

Управление отношениями с клиентами:

Отсекающий критерий: Умение эффективно обрабатывать жалобы и конфликты, имеющийся опыт работы с критичными клиентами.

Метод оценки: Анализ кандидатом ситуаций из прошлого опыта, когда ему пришлось решать сложные клиентские вопросы.

Отсекающий критерий: Навыки создания долгосрочных партнерских отношений с клиентами на основе доверия и взаимопонимания.

Метод оценки: Расспрос о том, как кандидат обычно поддерживает связь с клиентами и создает долгосрочные отношения.

Отсекающий критерий: Умение анализировать клиентскую базу, выявлять потребности и предлагать индивидуальные решения.

Метод оценки: Решение тестовых сценариев, где кандидату предлагается анализировать клиентские данные и предлагать решения.

Дополнительные неотсекающие критерии:

Неотсекающий критерий: Знание английского языка на уровне, достаточном для ведения переговоров с иностранными клиентами.

Метод оценки: Тестирование уровня английского языка и его применимости в профессиональных ситуациях.

Неотсекающий критерий: Опыт в создании и поддержании профессиональных профилей в социальных сетях для привлечения клиентов.

Метод оценки: Просмотр профилей кандидата в социальных сетях и обсуждение его подхода к продвижению.

Неотсекающий критерий: Навыки презентации продукта или услуги перед потенциальными клиентами с использованием визуальных материалов.

Метод оценки: Запрос кандидата представить продукт или услугу в виде презентации и его презентация перед рекрутером.

Неотсекающий критерий: Опыт работы с CRM-системами для эффективного мониторинга сделок и управления воронкой продаж.

Метод оценки: Вопросы и обсуждение опыта кандидата в использовании CRM-систем в предыдущих местах работы.

Важные моменты при формировании системы оценки при найме

Система оценки при найме должна быть основана на ключевых функциях должности и требованиях, необходимых для достижения ценного конечного продукта. Каждая ключевая функция должна быть взвешена по значимости, чтобы определить, какие из них критически важны для должности, а какие менее значимы. На основе этой важности можно определить уровень знаний, опыта, навыков и компетенций, которые требуются у кандидата.

Также, немаловажно, сделать разделение знания и навыки кандидата на те, которым вы его легко сможете обучить, и на те, которые долгое время нарабатываются и вы не готовы столько ждать. Тут проще всего оттолкнуться от вашей текущей экспертизы в компании, а также скорости, с которой вы хотите получать от кандидата результат в виде ценного конечного продукта. Обычно, чем крупнее компания, тем более четко выстроена система обучения и «кузница кадров», что позволяет брать менее подготовленных и доучивать. И наоборот, если компания пока небольшая, вам сложнее учить каждого, это придется делать чуть ли не вручную, а на это мало ресурсов, и денежных и времени компетентных участников команды, которые должны быть сфокусированы на росте компании.

ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ В ПРОЦЕСС НАЙМА

— Внедрите систему оценки во все этапы процесса найма, начиная от подготовки вакансии до проведения интервью и принятия решения,

— Оцените каждого кандидата по критериям на основе оценочных шкал и результатов практических заданий. Создайте общий рейтинг кандидатов, учитывая соответствие их личностных качеств требованиям для успешного выполнения ключевых функций.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.