

АННА КАЗАНЦЕВА

---

# Эффективный подбор персонала

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО  
ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ



**Анна Казанцева**  
**Эффективный подбор**  
**персонала. Практическое**  
**руководство для начинающих**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=10254459](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=10254459)*

*ISBN 9785447409654*

**Аннотация**

Книга «Эффективный подбор персонала» является практическим руководством для тех, кто хочет стать профессиональным рекрутером. Книга содержит пошаговые инструкции и практические материалы, которые помогут начинающим специалистам по подбору грамотно организовать процесс привлечения и отбора кандидатов.

# Содержание

От автора	5
Введение	8
Глава 1.	10
Глава 2.	16
Глава 3.	21
Должностное описание	24
Профессионально-психологический портрет	33
Конец ознакомительного фрагмента.	35

**Эффективный  
подбор персонала  
Практическое руководство  
для начинающих**

**Анна Казанцева**

© Анна Казанцева, 2020

ISBN 978-5-4474-0965-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# От автора

Дорогие читатели, уважаемые коллеги, рекрутеры, специалисты по подбору!

Если вы держите в руках эту книгу, значит, тема подбора персонала для вас актуальна.

Эту книгу я написала специально для тех, кто только начинает свой путь в сфере управления персоналом, а именно – в рекрутинге.

Это не теоретический курс. Здесь вы вряд ли найдете лекции из курса «Управление персоналом», размышления об актуальности профессии, а также о том, что должен и чего не должен знать управляющий персоналом. Скорее, это не учебник, а практическое руководство для тех, кто в данный момент занимается подбором и хочет повысить свою эффективность в этом нелегком деле.

Эта книга основана на многолетнем практическом опыте автора и содержит только практические рекомендации, методы и способы, которые вы с легкостью освоите и сможете применить в своей практической деятельности.

Это не описание того, как все должно быть. Я не буду говорить о том, как было бы здорово, если бы вы овладели самыми современными технологиями и методиками, не буду говорить о том, как принято делать на западе.

В книге описаны конкретные шаги, выполняя которые

вы с легкостью научитесь закрывать вакансии «нужными людьми».

Более 13 лет своей жизни я посвятила работе в сфере управления персоналом. Естественно, значительную часть этого времени я уделяла поиску, подбору и найму квалифицированных сотрудников.

Когда я только делала первые шаги в рекрутинге, мне было достаточно сложно. Знаний, полученных теоретическим путем, было явно недостаточно для проведения качественного подбора. А практического опыта не было. Чтобы приобрести этот драгоценный опыт, необходимо было пробовать все на практике, наступать на «грабли», делать типичные ошибки, корректировать свои действия, осваивать или даже выдумывать новые методы и способы, адаптировать книжную теорию под нашу реальную реальность.

Конечно, со временем необходимый опыт накопился, появились свои правила и приемы, методы и секреты, которые позволили мне стать специалистом в своей области.

В этой книге я собрала только то, что реально работает в условиях нашего российского рынка труда. И я уверена, что это поможет многим начинающим рекрутерам, менеджерам по персоналу, специалистам по подбору научиться привлекать стоящих, подходящих кандидатов.

В книге я привожу множество примеров из жизни, из своей практики. В книге приведено множество практических упражнений. Читая и изучая это руководство, вы одновре-

менно можете тренироваться и формировать свои навыки. А еще лучше, если вы сразу будете применять все на практике.

# Введение

Специальность «Управление персоналом» в наши дни становится все востребованнее и популярней. Ежегодно ВУЗы выпускают тысячи специалистов по управлению человеческими ресурсами.

Но знаний, полученных за годы учебы в ВУЗе, не хватает для того, чтобы стать профессионалом и получить достойную перспективную работу.

Работодатели предпочитают брать на работу специалистов с опытом, а не просто с багажом теоретических знаний. Знания – это хорошо, но это только база для развития профессионализма. Когда вчерашний выпускник факультета «Управление персоналом» устраивается на работу, он на практике сталкивается с суровой реальностью. Возникает какая-либо нестандартная или сложная ситуация, а как ее решить – выпускнику неизвестно. Ведь в ВУЗе этому не учили.

И сразу возникают вопросы: а как быть в такой ситуации? А что с этим делать? А как решить эту задачу?

Конечно, в учебной программе невозможно предусмотреть все возможные ситуации, которые встречаются в практике каждого менеджера по персоналу. Остается только учиться на своих ошибках. Или на чужих.

Управление персоналом – это достаточно широкое поня-

тие, включающее и подбор с адаптацией, и мотивацию сотрудников, и развитие корпоративной культуры, и оценку и аттестацию персонала.

Но, как правило, у начинающего HR-менеджера<sup>1</sup> основной функцией является подбор и найм персонала. Это первый, самый сложный шаг для тех, кто еще никогда не работал по специальности.

А если в компании еще и уровень текучки достаточно высокий, то до других аспектов управления персоналом руки вообще не доходят. Так и получается, что управленец остается рекрутером, постоянно привлекая, подбирая, отбирая и нанимая персонал.

В этой книге я затрагиваю лишь направление подбора персонала, а именно – организацию процесса привлечения кандидатов.

Я уверена, что если грамотно организовать входящий поток кандидатов, можно значительно оптимизировать работу специалиста по подбору и снизить временные и прочие затраты на закрытие вакансий.

Таким образом, грамотно организуя процесс привлечения и подбора персонала, рекрутер «убивает двух зайцев» – и штат укомплектован специалистами, и время свободное появляется. А уж свободное время можно использовать для развития компетенций в других сферах управления персоналом.

---

<sup>1</sup> HR – дословно от английского Human Resource – человеческие ресурсы.

# Глава 1.

## Рекрутинг. Общие понятия

Прежде чем приступить к освоению практических инструментов рекрутера, необходимо дать определения некоторым понятиям и объяснить некоторые термины, которые вы встретите в этой книге. И начнем мы с понятия рекрутинга.

Что такое рекрутинг? Вот что говорит об этом Википедия:

Рекрутинг, или подбор персонала – это бизнес-процесс, являющийся одной из основных обязанностей HR-менеджеров и рекрутеров. Также рекрутинг – это основной вид деятельности кадровых агентств.

В словаре иностранных слов понятие «рекрутинг» объясняется как найм рабочей силы через специализированные агентства.

Вообще, понятие рекрутинг происходит от французского слова *recruter*, что означает нанимать, вербовать.

В переводе с английского рекрутинг означает вербовку, укомплектование личного состава.

Таким образом, рекрутинг – это процесс закрытия вакансии у компании-работодателя такими специалистами, которые соответствуют требованиям работодателя, предъявляемым к профессиональным и личностным компетенциям

претендентов.

Но надо сказать, что рекрутинг – это не просто подбор персонала. Можно разместить объявление о вакансии на первом попавшемся сайте и просто ждать отклика от кандидатов, не предпринимая никаких попыток привлечь, завлечь, заинтересовать кандидатов. Такой процесс закрытия вакансии является пассивным.

А рекрутинг – это все-таки «вербовка», это привлечение компетентных, высококвалифицированных, самых лучших специалистов. Такой процесс предполагает активное привлечение, «вербование»<sup>2</sup>. То есть вы тщательно прорабатываете и анализируете источники привлечения, знаете, чем зацепить соискателей и как «продать» им свою вакансию.

Рекрутинг включает в себя комплекс последовательных действий, направленных на привлечение, оценку, отбор и найм кандидатов на открытую вакансию.

Тот, кто занимается поиском, привлечением и подбором персонала, называется рекрутер.

Вообще, рекрутер – это универсальная профессия. Чтобы привлечь нужных людей, провести отбор и грамотно оценить кандидатов, рекрутер должен быть и психологом, и маркетологом, и консультантом, и менеджером по продажам, и социологом.

В книге мы будем называть рекрутером того, кто занима-

---

<sup>2</sup> Чтобы лучше понять это определение, вспомните, как привлекают новых членов команды в сетевом маркетинге

ется подбором персонала в компании. В большинстве случаев это менеджеры по персоналу, но это могут быть также руководители отделов, руководители компаний, а также собственники бизнеса.

Основной задачей рекрутера является привлечение, отбор и найм квалифицированных, компетентных специалистов на вакантные позиции.

Не лишним будет определить, каким же должен быть рекрутер, чтобы качественно выполнять свою работу. Мы выделим несколько ведущих качеств и способностей, которыми обязательно должен обладать рекрутер.

### **Аналитический склад ума**

Чтобы грамотно организовать процесс отбора и найма, и уж тем более, чтобы провести всестороннюю оценку кандидатов, рекрутеру необходимо проанализировать огромный массив информации и сделать определенные выводы. Необходимо понять, кто нужен компании, где искать таких специалистов, а главное чем их привлечь, чем их мотивировать. Для этого и требуется аналитический склад ума.

### **Системное мышление**

В подборе персонала важна каждая мелочь, каждая деталь. Чтобы сделать правильные выводы о кандидате, нужно учитывать множество факторов. Системное мышление позволяет видеть не только разрозненные факты, но и всю систему целиком.

### **Самоорганизованность**

Невозможно выстроить работу по привлечению и отбору персонала без высокой самоорганизованности, так как рекрутер практически всегда работает в условиях многозадачности. Способность грамотно организовать свою деятельность позволяет рекрутеру добиться больших результатов за определенный промежуток времени, при этом снизить физическую и эмоциональную нагрузку.

Согласитесь, когда все идет четко, по плану, тогда и успеваешь больше, и нервничаешь меньше.

### **Нацеленность на результат**

Чтобы подбор персонала не превратился в бесконечный процесс, рекрутер должен ориентироваться в своей работе на результат, то есть на успешное закрытие вакансии. Занимаясь отбором и оценкой, необходимо помнить, ради чего предпринимаются все эти действия. Основная задача рекрутера – не отбор резюме, не проведение собеседований. Это формирование профессионального штата сотрудников, мотивированных и способных решать задачи компании.

Кроме того, для рекрутера очень важны **самостоятельность в принятии решений и умение отстаивать свою точку зрения**. Эти качества позволяют рекрутеру не только самостоятельно выбрать подходящих кандидатов, исходя из цели должности, задач компании и корпоративной культуры, но также грамотно презентовать их руководителю и объяснить, почему именно эти кандидаты лучшие.

И, конечно же, каждый рекрутер должен **уметь выстра-**

**ивать коммуникации** на любом уровне – от руководителей до разнорабочих.

Для выполнения своих обязанностей<sup>3</sup> рекрутер использует различные инструменты, с помощью которых он проводит привлечение и поиск кандидатов, отбор и оценку.

Инструменты можно условно разделить на три подгруппы:

**Средства коммуникации.** Это телефон, электронная почта, специализированные программы, то есть то, с помощью чего рекрутер добывает информацию и обменивается ей с другими участниками процесса подбора.

**Инструменты поиска и привлечения.** Это база кандидатов (кадровый резерв компании), сайты о работе, печатные СМИ, это аттрактивные объявления и коммерческие предложения, то есть все то, что помогает привлечь соискателей.

**Инструменты оценки и отбора.** К этой группе относятся все оценочные методики, интервью, тестирование, анкетирование и т. д. С помощью этих инструментов рекрутер получает полное представление о том, какой кандидат перед ним.

И отдельно хочется выделить такой инструмент, как **Голова**. Это самый главный инструмент рекрутера. Без правильным образом функционирующей головы все остальные инструменты, перечисленные выше, будут бесполезны.

---

<sup>3</sup> Должностную инструкцию менеджера по персоналу вы найдете в Приложении.

Главное, что должен уметь рекрутер – это пользоваться своей головой, пользоваться своими знаниями, а также методами, методиками, техниками, позволяющими привлекать, выбирать и оценивать кандидатов.

Не лишним будет прислушиваться к своей интуиции, так как у большинства рекрутеров она достаточно развита и почти никогда не обманывает.

Если выводы, подкрепленные интуицией, сделаны на основе грамотно выстроенного процесса подбора и отбора, то вероятность найти именно «того», «своего», «самого подходящего» кандидата возрастает в несколько раз. А как грамотно выстроить процесс подбора и отбора – читайте в следующих главах книги.

## Глава 2.

# Три слагаемых успешного подбора

Если вы занимаетесь подбором персонала, то вам известно, как появляется вакансия<sup>4</sup>. Причин ее возникновения может быть несколько.

В одном случае вакансия возникает, когда увольняется сотрудник.

И тут, казалось бы, все очень просто: ну разве сложно найти такого же? Вот же он, пример, перед глазами был. Но это только на первый взгляд кажется проще.

Во втором случае вакансия появляется в связи с расширением штата. Например, было в отделе два менеджера, а теперь по производственной необходимости нужен еще один.

В третьем случае компании необходим специалист, которого раньше вообще не было в штатном расписании.

Четвертый случай – когда сотрудник пошел на повышение, и ему нужна замена. И пока он вроде бы сам справляется, выполняя обязанности и новой должности, и предыдущей. Но это до поры до времени, и вскоре все равно придется искать человека.

И вот с какими проблемами сталкиваются обычно специ-

---

<sup>4</sup> Вакансия – от лат. *vacans* – пустующий – свободный – свободное, незанятое рабочее место, незамещенная должность.

алисты, которые занимаются подбором.

### **Проблема №1**

Не понятно, кого искать. Заказчик сам не знает, кто ему нужен. Объяснить толком не может, да и без разницы ему, лишь бы работал много и качественно. И чтобы человек был хороший.

### **Проблема №2**

Мало откликов от соискателей. Или совсем нет. Вакансия висит уже две недели, а пришло всего 2 резюме от кандидатов. И те «не наши».

### **Проблема №3**

Кандидаты не те. Когда смотришь их резюме, складывается впечатление, что они требования вообще не читали. Не подходят. Не соответствуют вакансии. Но все равно отправляют резюме. А некоторые и по 2—3 раза.

А теперь вспомните, как в вашей компании чаще всего появляются вакансии? По какой причине?

А как вы узнаете, что вам нужно найти дворника, или бухгалтера, или менеджера?

Хорошо, если руководитель подразделения приходит к вам с заполненной и утвержденной заявкой на подбор. Вы обсуждаете условия, определяете ключевые характеристики будущего сотрудника, договариваетесь о том, как будет проходить процесс подбора, как вы будете взаимодействовать и кто за что будет отвечать.

Но как показывает практика, такое встречается лишь

в крупных структурированных компаниях, где каждый процесс строго регламентирован, распределены зоны ответственности, прописаны стандарты и технологии...

А если компания небольшая, молодая, то вряд ли кому-то придет в голову заниматься подобной бюрократией.

Скорее всего, все будет выглядеть следующим образом:

*Утро понедельника, начало рабочего дня. После выходных не успеваешь еще толком включиться в рабочий процесс, вспомнить, что там сегодня по плану, а руководитель отдела продаж уже требует вашего внимания и тоном, не терпящим возражений, заявляет: Нам нужен еще один менеджер продаж. Срочно.*

Или начальник участка влетает в кабинет с озабоченным видом и сообщает, что Иван Иванович увольняется, и до пятницы нужно срочно найти хорошего газоэлектросварщика, иначе производство встанет.

Невеселая картина, правда? А если учесть, что у вас помимо этого штук 10 открытых вакансий, то голова совсем кругом...

*«Где же я их возьму, да еще и быстро, да еще и таких, каких надо», – задумчиво спрашиваете вы саму себя...*

Да... С таким подходом к делу и до нервного срыва недалеко.

**Стоп! Остановись, рекрутер, и руководителя оставь!**

Прежде чем вы начнете работать с вакансией, вам нужно

узнать три главных составляющих успешного подбора. Чтобы процесс поиска и подбора не превращался для вас в бесконечную вереницу из резюме и анкет кандидатов, и близко не подходящих на вакантную позицию, чтобы время ожидания того самого, единственного, который подходит, не казалось вечностью, необходимо тщательно подготовиться.

Поверьте, потратив всего 2—3 часа на предварительную подготовку, вы сэкономите в процессе подбора гораздо больше времени.

Но вернемся к нашим трем составляющим успеха, или «трем китам», как я их называю. Ведь на них строится эффективный и результативный рекрутинг.

### **Первое слагаемое – профиль должности.**

Прежде чем мы продолжим, ответьте себе на простой вопрос: а кого вы ищете? Инженера/уборщицу/бухгалтера, скажете вы.

Но как вы поймете, что перед вами именно тот, кто вам нужен?

В этом и помогает грамотно составленный профиль должности. Если вы не знаете, кого вы ищете, вы никогда не найдете нужного человека.

### **Второе слагаемое – это источники поиска и привлечения.**

После того, как вы поняли, кто именно вам нужен, стоит определить места (источники), где есть нужные вам кандидаты.

Где они водятся? Где вы будете их искать? Где вы разместите свое объявление?

От того, насколько верно вы выберете источники, во многом зависит, найдете вы своего кандидата или нет.

Согласитесь, нелепо искать рыболовные крючки в магазине нижнего белья. Не так ли?

### **Третье слагаемое – аттрактивное объявление.**

Аттрактивное – значит привлекательное. То есть такое, которое привлечет нужных соискателей, соответствующих вашему профилю должности.

Такое объявление составляется с учетом специфики вакансии и характерологических особенностей потенциальных кандидатов.

Вот эти три простые вещи и гарантируют великолепный результат. В следующих главах мы подробно рассмотрим каждую составляющую успешного подбора.

## Глава 3.

# Профиль должности

*– Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?*

*– А куда ты хочешь попасть? – ответил Кот.*

*– Мне все равно... – сказала Алиса.*

*– Тогда все равно, куда и идти, – заметил Кот.*

*– ...только бы попасть куда-нибудь, – пояснила Алиса.*

*– Куда-нибудь ты обязательно попадешь, – сказал Кот. – Нужно только достаточно долго идти.*

*(Л. Кэрролл. Алиса в стране чудес)*

Зачастую менеджеры по персоналу, рекрутеры и все те, кто занимается подбором, пренебрегают составлением профиля должности, считая это формальностью и ссылаясь на нехватку времени. Но, по сути, составление профиля должности – это первый шаг, который нужно сделать, чтобы найти подходящего специалиста.

Как часто можно услышать от руководителя: «Я и так прекрасно знаю, кто нам нужен. Зачем мне эти бумажки писать?»

А в дальнейшем оказывается, что ни один из соискателей не соответствует тому образу, который сложился в голо-

ве у этого руководителя. А сложился ли он, и точно ли руководитель знает, кто ему нужен – это большой вопрос.

И, как говорится, если вы не знаете, куда вы идете, то вы идете в никуда. Так и в подборе. Если вы не знаете, кого вы ищете, то вы обязательно найдете кого-нибудь. Но это не означает, что вы найдете того, кто вам нужен.

Профиль должности – это основополагающий документ, который содержит в себе перечень требований и характеристик для вакантной должности.

### **Профиль должности включает в себя:**

- должностное описание
- карту ключевых компетенций
- профессионально-психологический портрет.

Это своего рода образец того, что мы ищем. Поэтому если у вас есть профиль должности, вы точно не упустите своего кандидата.

Итак, давайте теперь вернемся к вопросу, который я задавала в предыдущей главе – с чего начинается вакансия. Как это происходит в некоторых компаниях, мы уже выяснили. Но стоит упомянуть и о том, как это сделать правильно.

Например, приходит заказчик к рекрутеру и говорит, что ему нужен сотрудник. Рекрутер, в первую очередь, станет расспрашивать заказчика – какой именно сотрудник ему нужен. И дело тут не в наименовании должности. Важно узнать все требования, которые заказчик предъявляет к кандидатам на вакантную позицию.

При работе с вашими внутренними или внешними заказчиками вы можете использовать следующий алгоритм взаимодействия.

**Заполнение заявки.** Это не обязательно письменно оформленная заявка, которую принес с собой заказчик. Вы можете расспросить его устно и самостоятельно заполнить заявку с его слов.

**Должностное описание.** Описание начинается с цели должности. Лучше всего, чтобы заказчик сформулировал ее сам, но если затрудняется, помогите ему. Подумайте над этим вместе.

**Профессионально-психологический портрет.** Основные формальности – из заявки. Здесь тоже должен говорить заказчик, каким он видит своего сотрудника. А вы фиксируете. Затем на основании информации, полученной от заказчика, вы составите портрет вашего кандидата.

**Карта ключевых компетенций.** Это вы можете сделать самостоятельно, так как если вы справились с предыдущими пунктами, составить карту компетенций будет для вас несложно.

Весь этот процесс, описанный выше, я называю инициацией заказа. То есть заказчик говорит, а вы снимаете потребность и фиксируете.

А теперь обо всем этом по порядку.

# Должностное описание

Должностное описание – это расширенный аналог должностной инструкции. Должностное описание включает в себя следующие блоки: цель должности, задачи должности, функции и обязанности, полномочия, ответственность, взаимодействия, а также условия работы.

Очень важно помнить о том, что составление должностного описания – тоже совместный процесс, в котором участвует и заказчик, и рекрутер.

Самое главное – четко сформулировать **цель должности**, так как от этого зависит, какие задачи будут стоять перед сотрудником, какие функции он будет выполнять, чтобы решить эти задачи.

Если в вашей компании принято подбирать персонал под имеющиеся задачи, а не наоборот, то профиль во многом определяет, кого необходимо искать. Ведь кандидат должен обладать определенным набором знаний, навыков и качеств, чтобы решать поставленные задачи и выполнять цель должности.

Нужно помнить, что цель должна быть конкретной и лаконичной, в то же время она более глобальна, чем задачи. Чтобы сформулировать цель должности, задайте простой вопрос: зачем этот сотрудник нужен компании? Какую выгоду получает компания, закрывая данную вакансию?

Бывает, что вместо цели формулируют задачу. Это не совсем верно.

Например, есть у нас вакансия менеджера продаж. Для чего компании нужен менеджер продаж? Продавать – ответят многие. Или чтобы продукция не залеживалась на складе? Или чтобы клиенты были довольны?

Нет. На самом деле любой компании менеджер продаж нужен в первую очередь для того, чтобы компания получала прибыль. Поэтому цель нужно так и сформулировать: увеличение прибыли в компании» или «получение прибыли».

Опять же, нужно четко понимать, может ли ваш менеджер продаж влиять на прибыль. Или же он действительно может только продавать и увеличивать объем продаж...

После того, как определились с целью должности, подумайте, какие задачи встанут перед вашим сотрудником. Какие задачи будет решать ваш менеджер продаж, чтобы достичь цели своей должности?

Вот несколько примеров того, как можно формулировать цель должности и задачи.

### ***Коммерческий директор***

*Цель должности: использовать рыночный потенциал для увеличения прибыли предприятия.*

*Задачи:*

*Организация и увеличение продажам*

*Управление закупками*

*Управление маркетингом*

*Управление персоналом*

### **Главный бухгалтер**

*Цель должности: Бухгалтерский учет и отчетность организованы, ведутся оптимально и рационально, в соответствии с действующим законодательством и поставленными целями.*

*Задачи:*

*Формирование учётной политики*

*Постановка и ведение бухгалтерского учёта*

*Организация работы бухгалтерии предприятия*

*Защита фин. интересов предприятия в контролирующих органах*

### **Менеджер по персоналу**

*Цель должности: формирование профессионального капитала компании*

*Задачи должности:*

*Своевременное обеспечение компании персоналом в соответствии с требованиями вакансий.*

*Проведение адаптации и организация введения в должность новых сотрудников.*

*Подготовка, организация и проведение мероприятий по обучению, оценке и аттестации персонала компании.*

*Организация материальной и нематериальной мотива-*

*ции и стимулирования.*

*Формирование корпоративной культуры, положительно-го имиджа компании во внешней и внутренней среде.*

Далее следует определить, какие функции позволят вашему сотруднику достигать результата в решении задач.

**Функция должности** – это не что иное, как часть общей цели компании, возложенная на конкретного сотрудника, выполняющего конкретные должностные обязанности. Это некий вклад сотрудника в развитие организации.

Вот несколько примеров, как можно описать функции сотрудника.

### ***Основные функции менеджера по персоналу***

*Привлечение, отбор и найм персонала.*

*Организация рабочих мест для нового персонала.*

*Организация и координация адаптации для вновь принятых сотрудников.*

*Разработка, организация и проведение мероприятий по развитию, обучению и оценке персонала.*

*Разработка и внедрение систем материальной и нематериальной мотивации и стимулирования персонала.*

*Участие в разработке и внедрении систем оплаты труда.*

*Разработка, организация и проведение мероприятий по формированию корпоративной культуры в соответ-*

*ствии с целями и задачами компании.*

*Разработка и оформление регламентирующих документов для всех категорий должностей компании.*

### ***Основные функции менеджера по снабжению:***

*Учёт. Планирование и отчётность.*

*Взаимодействие с поставщиками СuM*

*Работа с производством (графики, согласования по всем вопросам)*

*Работа с финансовыми специалистами (согласование, бюджет, оплата)*

*Выполнение регламентов по снабжению*

Не стоит писать слишком много. Функции обычно перечисляются кратко и емко. А вот если хотите все же расписать подробно, то стоит добавить пункт «обязанности». Вы можете расписать, что именно и в какие сроки должен выполнять сотрудник для реализации каждой функции.

Следующий пункт в должностном описании – это полномочия, которыми наделен сотрудник. Какие решения он может принимать самостоятельно, на что он может влиять, что он вправе просить, запрашивать, требовать от других.

### ***Полномочия начальника котельной***

*Самостоятельно планировать работу теплового хозяйства в соответствии с должностной инструкцией и орга-*

*низационными планами;*

*Инициировать проекты, направленные на достижение целей должности;*

*Разрабатывать структуру теплового хозяйства, формировать рабочие места в рамках утвержденной структуры;*

*Принимать участие в отборе, найме и введении в должность сотрудников теплового хозяйства;*

*Производить прием, оценку результатов труда специалистов, находящихся в прямом подчинении;*

*Вносить предложения по повышению эффективности работы теплового хозяйства;*

*Рационально использовать предоставленные для данной должности ресурсы;*

*Представлять интересы предприятия по вопросам, отнесенным к компетенции должности;*

*Запрашивать информацию, касающуюся деятельности предприятия, необходимую для выполнения своих должностных обязанностей.*

После полномочий следует подробно описать, за что несет ответственность ваш сотрудник. Не стоит использовать здесь шаблонные выражения и фразы, которые можно встретить в должностных инструкциях, взятых из интернета.

Ни о чем не говорящие фразы типа «несет ответственность в пределах своей компетенции» не играют никакой ро-

ли. Если вы спросите у сотрудника, как он это понимает, вряд ли услышите от него вразумительный ответ.

Лучше напишите меньше пунктов, но пусть они будут понятны и вам, и вашему сотруднику. И возможности трактовать по-разному не будет.

***Менеджер продаж транспортных услуг несет ответственность за:***

*Надлежащее исполнение правил и требований перевозки грузов.*

*Точную, полную информацию, указание достоверных данных при оформлении утвержденного пакета документов.*

*Выполнение ежемесячного плана продаж.*

*Поддержание имиджа компании во внешней и внутренней среде.*

Обязательно включите в должностное описание пункт о взаимодействиях: с кем и по каким вопросам будет взаимодействовать новый сотрудник, кому он будет подчиняться, кем руководить.

***Взаимодействия начальника АХО:***

*Подчиняется*

*Исполнительному директору*

*Руководит:*

*системным администратором*

*инженером связи*

*электриком*

*сантехником*

*подсобным рабочим*

*уборщиком территорий*

*уборщиком служебных помещений*

*Взаимодействует с:*

*ведущим бухгалтером*

*директором по производству*

*руководителями структурных подразделений*

Осталось совсем немного – прописать условия работы. Это могут быть и формальные условия, например, график работы, продолжительность рабочего дня, количество предоставляемых дней отпуска, место работы, заработная плата. Также это могут быть и неформальные условия – мотивационная карта, бонусы и бенефиты, а также перспективы роста.

На первый взгляд кажется много, не так ли? Но если вы осилите такой объем и составите должностное описание на свою вакансию, в дальнейшем вам будет не только проще найти сотрудника, но и составить план адаптации, разработать систему мотивации и т. д.

Ведь в должностном описании заложена вся информация о функционале, необходимая для работы с сотрудником.

Цель должности поможет вам лучше понять, каким дол-

жен быть ваш кандидат, какими качествами он должен обладать.

Прописав задачи, вы будете четко понимать, каких результатов компания ждет от сотрудника. Вы сможете транслировать это кандидатам, что также упростит вам задачу поиска и подбора. Кроме того, на собеседовании вы сможете легко проверить, способен ли ваш кандидат решить эти задачи в процессе трудовой деятельности.

Четко сформулированный функционал также поможет вам определить, насколько подходит на вашу вакансию кандидат, сидящий перед вами. Вы можете сэкономить время, спросив кандидата, что он выполнял для реализации такой-то функции. Вам не придется воспринимать много лишней информации, ведь рассказывая об обязанностях, кандидат говорит и о функциях, и о задачах, и об обязанностях, и даже о достижениях. Такие «рассказы» занимают обычно много времени, но порой не дают нужного нам результата.

Прописанные полномочия, ответственность и взаимодействия помогут вам максимально скорректировать требования к кандидату, а также подготовить вопросы для собеседования и оценить кандидата.

В любом случае, писать или не писать должностное описание – решать только вам. Но поверьте, если вы хоть раз составите должностное описание и используете его в работе, вам потом сложно будет отказаться от этого замечательного инструмента.

# Профессионально-психологический портрет

Теперь, когда вы определили цели, задачи и основной функционал сотрудника, то есть четко понимаете, чем он будет заниматься, самое время составить профессионально-психологический портрет кандидата.

## Для чего это нужно?

Дело в том, что найти кандидата, не представляя, каким он должен быть, достаточно сложно. Вспомните, было ли у вас так: посмотрели несколько человек, вроде бы и кандидаты подходящие, в то же время что-то в них смущает. Хочется посмотреть еще. И вообще, нет никакой гарантии, что вы сможете выбрать того кандидата, который и с работой своей справится, и работать будет долго на благо компании.

Вот потому и стоит заранее прописать профессионально-психологический портрет. Чем четче вы себе представите, кто вам нужен, тем выше вероятность, что именно такого вы и найдете.

Что включает в себя портрет:

- формальные признаки
- профессиональный опыт, знания, навыки
- личностные и деловые качества
- мотивацию и ценностные ориентиры

Надо заметить, что прописывая подробно все пункты, вы

составите портрет идеального кандидата. Может случиться так, что вам сложно будет найти человека, который соответствует вашей вакансии по всем пятидесяти пунктам.

Поэтому целесообразно отметить, какие допущения вы готовы рассматривать.

Представьте, что вам нужен менеджер по продажам сельскохозяйственной техники.

# 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.