



2021

新岗位人才招聘-清单梳理

新岗位人才招聘调研报告

Research Report on Talent Recruitment of New Positions

本调研报告由智享会与科锐国际联合开展



新岗位人才招聘 调研报告

——从岗位需求出现到画像确定

Research Report on Talent Recruitment of New Positions

调研主办方  联合主办方 

© 版权声明 本调研报告属智享会和科锐国际所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分
内容转载、复制、编辑或发布于其他任何场合。
© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & Career International. Reproduction in whole or part without prior written permission
from HREC & Career International is prohibited.

© 版权声明 本调研报告属智享会和科锐国际所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布于其他任何场合。



目录

content

1

新岗位指什么？

2

新岗位需求被提出后，人才画像如何确定？

3

新岗位招聘过程中，有哪些需要注意的点？

Summary: 新岗位招聘清单总结



新岗位指什么？

新岗位类型	复合型人才需求	创新型人才需求
产生背景	企业跨界、数字化转型、上下游业务延展	新领域探索、新兴市场开拓
人才核心要求	行业经验 + 转型经验（上下游）	该新领域先行经验
市场成熟度	外部市场较为成熟，已有一定存量人才	外部市场尚不成熟，人才较为稀缺
招聘痛点	人才吸引	人才访寻、人才吸引



新岗位需求被提出后，人才画像如何确定？

人才画像确定步骤

对内全面了解新岗位以及业务信息

1) 与业务负责人 / 经理进行沟通

- » 新岗位工作内容与所需能力项
- » 新岗位员工职业发展路径
- » 新岗位产生的原因
- » 新岗位的薪酬范围
- » 新岗位的上下游配置、汇报关系
- » 部门未来走向 / 重点
- » 新岗位的“卖点”

.....

2) 与候选人沟通了解业务信息

- » 引导式提问，通过提问候选人视角理解公司业务、获取候选人所在公司信息
- » 建立信息共享，如分享本公司可对外分享的信息
- » 基于自身对行业的了解，收集和整合多位候选人的信息，并与其他来源信息交叉验证

.....

3) 参加业务单元 / 业务部门的业务会议

- » 新业务模式
- » 新业务竞争对手核心竞争优势
- » 业务部门未来中长期计划
- » 新业务的竞争对手
- » 公司的业绩变化趋势

.....

	<p>我们的建议：</p> <ul style="list-style-type: none"> » 新业务战略和转型方向确定阶段：对于企业而言，新岗位往往并不是凭空产生的。而是依据整个企业 / 集团层面的业务战略或者转型方向决定。因此做好关于业务发展的决策，在组织内部自上而下形成统一，对于进一步确定用人策略非常关键。 » 岗位基本信息了解与定义阶段：双方均应发挥主动性，共同促进招聘的达成。招聘人员基于自身的学习与积累，主动深刻“理解”新岗位甚至新业务；业务部门需认真思考并总结该部门以及新岗位的核心“卖点”，清晰告知招聘人员。除了最基本的薪资待遇和福利之外，若新岗位偏向于新型领域的技术岗位，那么应让候选人感知到企业该行业的未来发展前景，以及候选人担任该岗位后，可以实现和发挥抱负才干之处。 » 候选人知识 / 经验 / 能力定义阶段：招聘人员应与业务部门基于需要解决的业务需求，“拆解”出岗位经验背后要求的核心胜任能力，并就核心胜任能力项进行排序，明确优先级。此阶段存在的核心意义在于，基于企业真实情况，定义最符合本企业的新岗位人才的要求。若是在外部市场上搜寻一番之后发现，当前并没有完全符合所需要求的人才。那么便可根据对人才要求的排列顺序，进行抉择和取舍。 <p>该步骤往往并非“一步到位”，通常会历经初步描摹定下基调，对标以及“试水”后，继续内部不断调整。</p>
<p>对外进行市场人才对标</p>	<p>1) 对标外部信息维度：</p> <ul style="list-style-type: none"> » 竞争对手公司 » 在市场中的薪资待遇水平 » 发展现状和趋势 » 核心人才来源 » 竞争现状 » 业务战略（现在和未来） » 组织架构和管理模式 » 地域分布情况 » 发展历程 » …… <p>2) 招聘团队传递哪些外部对标信息给到用人部门：</p> <ul style="list-style-type: none"> » 该岗位所在的行业信息，如行业发展历程、发展现状、行业标杆、产品分类等 » 对标公司的组织架构、高层管理者的各类信息和职业经历、担任该新岗位的人才和资历背景、主要的工作职责、KPI 绩效考评的状况 » 该新岗位人才群体的规模在国内的大致数量、地理位置如何分布、人员的资历和背景、工作职责和绩效状况、薪酬水平、跳槽意愿等 » …… <p>我们的建议：</p> <ul style="list-style-type: none"> » 从公司的组织架构、新岗位的设想、定位出发，面向市场访寻一些目标企业，例如原有的竞争对手、新进入领域的行业领先者、具备相同转型方向的同行业、原有业务的上下游企业等

	<ul style="list-style-type: none"> » 基于双方共同拆解和定义出的新岗位核心能力项，灵活进行迁移和延展。这要求招聘部门进行对标时既关注这类人才的整体素质，又注重新岗位要求背后对应人才的工作经验，以及由过往工作经验带来的资源关系的综合塑造。例如某些新岗位直接向外对标时短时间内尚未找到合适目标，但进行分析之后，发现此新岗位要求与市面上现有某些岗位的能力互相之间可迁移性高，从而为招聘人员向外对标拓展了新思路 » 对标时的渠道来源尽量多样化：如公司官方的行业研究信息、行业峰会 / 研讨会、猎头伙伴、招聘平台的数据分析、候选人的沟通与交流、招聘渠道数据的搜集与整理等。例如与猎头合作时，其熟悉细分领域，但可以跳出新岗位本身之局限，向其传播更多企业关于新岗位出现的来龙去脉，提高匹配的精准度
<p>反复梳理和优化 用人需求</p>	<p>用人部门对于人才画像清晰但要求过高，不符合实际</p> <ul style="list-style-type: none"> » 在前期沟通初步沟通招聘需求时，即告知用人部门，基于招聘人员对市场的了解，当前对方的高要求会带来带来的问题，打好“预防针” » 有力的数据支持使得用人部门感知当前要求下，招聘难度之高：如招聘人员可在市场上进行人才搜索、提供来自外部合作方的真实人才数据、分析众多候选人面试后的结果，并结合公司团队和业务实际情况，岗位属性、紧急程度、待遇水平等综合项，让用人部门获得感知 » 进一步与用人部门商量“高要求”的解决之道：如协商新岗位的必要条件与次要条件、基于岗位紧迫度，通过降低岗位职级来确定候选人，甚至可以将原先高要求的复合型新岗位进行拆分，以更好地配置到所需要的多项能力需求 » 人才画像是基于定性和定量分析综合得出的一套标准。在定性层面，画像构建后，还有一个验证与夯实标准的阶段。即企业可根据已入职且绩优人员的表现，定义一些岗位成功的标准和必需的能力，招聘人员继续根据这些标准不断夯实对新岗位招聘的理解
	<p>用人部门对新岗位的描述和需求不清晰</p> <ul style="list-style-type: none"> » 基于现有的团队架构和能力，以此来确定优化组织完善现有团队的不足所需要的条件和能力，并同时与多方人员沟通和梳理用人需求 » 招聘人员帮助和引导业务部门，从团队现有状态甚至内部已有的岗位出发，盘点现有团队下，所欠缺的人员角色与能力；盘点现有岗位中，与新岗位之前的技能迁移性、胜任性。如不可胜任，那么则进一步定义新岗位当前最需要的能力项 » 让用人部门对候选人感知更清晰，通过有策略地推荐候选人从而使得用人部门在面试时产生横向比较，例如基于各用人经理风格和要求的理解，根据候选人质量推荐面试顺序
	<p>新岗位的薪酬与现有岗位的差距过大</p> <p>由于部分新岗位的属性及形成原因（如人才稀缺、较为复合）等因素，其薪酬与现有职级体系相差过大一定程度上不可避免。这需要企业去适应，而不是让稀缺人才适应企业。如何在“薪资结构差异”和“绝对值差异”中寻求平衡，尽可能降低对原有岗位的冲击和影响，或许更应该成为企业思考的问题。</p> <p>该问题的具体解决，企业的常规做法为：</p> <ul style="list-style-type: none"> » 将新岗位新团队进行单独拆分，不与原职级体系薪酬进行比对 » 薪水不能平衡与满足，很多时候与要求挂钩，企业可根据实际情况进行拆分



新岗位招聘过程中，有哪些需要注意的点？

新岗位招聘落地注意点		
渠道使用	<p>新岗位的招聘并不意味着开辟新的渠道，日常招聘工作进行时，不断完善、维护各个渠道更为重要。并且除了猎头之外，各个招聘渠道打“组合拳”也很关键</p>	<p>常用渠道：</p> <ul style="list-style-type: none"> » 员工内部推荐 » 猎头 » 社交网络和新媒体，如微信招聘平台等 » 网络招聘 » RPO（招聘流程外包） » 行业协会、展览会 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> » 内部推荐力度可加大，并注重过程中的宣贯和激励 » 持续运营社交媒体平台，同时开放内部竞聘，让内部人才流动起来，面向外部候选人打开“新岗位”知名度 » 猎头合作 + 自主访寻，争取获得 1+1>2 的效果。内部 HR 清晰怎样的人更适合组织发展的需求，外部咨询方则可以给出，市场上的什么人对你企业有兴趣、什么样的人会选择加入 » 日常的招聘中就要有意识地进行招聘渠道的建设与完善。并依据业务发展情况、公司未来对于人才的需求预期，提前铺设好之后一段时间的招聘渠道
资源投入	<p>根据新岗位需求的长短期，规划资源投入力度，以及注重招聘人员新岗位招聘的能力提升</p>	<ul style="list-style-type: none"> » 根据新岗位需求的长短期，招聘部门应决定好资源投入的力度。如果仅是个别的新岗位，之后不会有过多该类的新岗位人员配置需求，招聘部门可以寻求合作方的帮助；但如果此岗位是长期需求，那则需要招聘人员内化自身在该类新岗位招聘上的能力 » 为了响应紧急的新岗位招聘需求，部门间可组建虚拟团队，以便快速交付所需的人才
人才吸引	<p>人才吸引之于新岗位，关键在于如何影响候选人加入尚未有所建树或正在初步发展的新业务</p>	<ul style="list-style-type: none"> » 基于公司当前发展现状以及原有业务的坚实基础，规划新业务方向，描绘发展愿景 » 技术方向新岗位的候选人，他们看重公司的技术大拿等人才的密度。因此在招聘时可以邀请领域专家 / 行业大咖站台、深入沟通与交流 » 从招聘文案到面试流程，尽量贴近候选人需求，如改变原先发布 JD 的样式模板，转而更简洁直接，如在考虑体验和效率的基础上适度精简招聘流程