

### **III. ПОДБОР И ОТБОР КАДРОВ**

#### **1. Введение**

Цель подбора кадров состоит в том, чтобы приобрести, причем с максимальной степенью экономической эффективности, оптимальное количество высококачественных работников для работы и развития системы государственной службы в Кыргызской Республики. Для того чтобы назначить наиболее подходящих и соответствующих людей на различные должности, важно, чтобы потенциальные кандидаты отбирались из широкого круга, и чтобы при этом в отношении всех кандидатов соблюдалась политика равных возможностей в трудоустройстве. Нижеприведенные рекомендации призваны обеспечить прозрачность и справедливость во всем процессе подбора кадров и максимизировать разнообразие соискателей. Поиск соответствующих кандидатов может быть внутренним (внутри организации) и/или внешним (вне организации).

Любая должность, которая становится вакантной, будет заполнена, как только непосредственный руководитель заполнит форму запроса. Запросы на привлечение персонала и соответствующие вакантные должности будут открыты исключительно после утверждения со стороны Совета.

Успех и способность организации адаптироваться зависят от того, насколько успешно она сможет подобрать таких работников, которые проявляют гибкость, адаптивность и преданность делу их организации. Более того, важно подчеркнуть, что i) подбор и отбор кадров не должен рассматриваться в изоляции, т.е. нельзя просто найти кого-нибудь для выполнения определенной работы, а проводиться они должны в контексте общей Программы действий по управлению персоналом и Плана ЧР, ii) 'коммуникабельность' настолько же важна, как и техническая компетентность и способности. Нужно думать о том, как новые работники «впишутся» в новую для них культурную и социальную среду и структуру вашей организации. Потенциально опасно и дорого назначать на вакантную должность кого-либо, кто вряд ли сможет гармонично работать с другими работниками, кто может разрушить командный дух, и кто может и вовсе не заинтересован в оказании услуг обществу; iii) нужно полностью соблюдать все правовые требования, связанные с наймом, следовать всем рекомендуемым кодексам практики и обеспечивать справедливость и справедливое отношение ко всем соискателям.

#### **2. Задачи**

В данном разделе цель заключается в том, чтобы оказать содействие и поддержать высокие стандарты профессиональной практики в области подбора кадров посредством поощрения подборщиков к следованию передовой практике.

Целями раздела является:

- a) Обеспечение того, что подбор кадров будет считаться важной частью управления человеческими ресурсами;
- b) Акцентирование внимания на стратегии, как на неотъемлемой части общего плана развития службы;
- c) Обеспечение и разъяснение передовой практики по всем типам и методам подбора кадров;
- d) Поддержание профессиональных стандартов, независимо от того, легко ли найти потенциальные кадры;
- e) Обеспечение того, что равенство в трудоустройстве считается неотъемлемой частью добросовестной практики и процедуры подбора кадров.

#### **3. Порядок получения разрешения на проведение подбора**

##### **Разрешение**

Весь порядок получения разрешения, подробно описанный ниже, нужно пройти полностью до того, как можно начинать процедуру подбора кадров.

- a) До найма любого работника нужно заполнить Форму получения разрешения на набор персонала.
- b) Набор всех людей на предусмотренные бюджетом должности в системе государственной службы Кыргызской Республики должен быть утвержден должным образом уполномоченным на то должностным лицом.

#### **Порядок**

- a) Руководитель отдела УЧР министерства/агентства заполняет форму запроса разрешения на набор.
- b) Руководитель департамента ответственен за обеспечение точного следования всем процедурам получения разрешения.
- c) Руководитель министерства/агентства направляет специалисту отдела УЧР полностью утвержденную форму запроса разрешения на набор и инструктирует о начале процесса подбора нужного кадра.
- d) Специалист отдела УЧР проводит контроль на предмет того, что было получено соответствующее разрешение. Когда стороны удостоверяются, что все в порядке, они начинают процесс подбора кадров.

#### **4. Новые или реорганизованные должности**

Совет должен обладать полномочиями рассматривать запросы на открытие новой или реорганизованной должности.

- a) Открытие должности разрешается после получения формы разрешения на набор, выдаваемого руководителем департамента специалисту отдела УЧР.
- b) Как только потребность в заполнении вакантной должности подтверждается, руководитель отдела УЧР направляет мотивированную рекомендацию руководителю министерства/агентства с просьбой открыть должность для ее заполнения.
- c) Внутренние объявления должны рассылаться всем работникам специалистом отдела УЧР, одновременно в местных газетах должны размещаться объявления об образовавшейся вакансии.

#### **4.1 Комитет по отбору**

Советом/Комитетом того или иного министерства/ведомства формируются органы по отбору соискателей в целях составления краткого перечня кандидатов и проведения собеседований с ними в отношении объявленной вакансии на уровне работников и старшего руководящего состава. Комитет/совет по отбору должен состоять, как минимум, из 5 членов. В случае вакансии должности на уровне старшего руководящего состава, Комитет по отбору должен состоять из: а) председателя комитета по отбору; б) статс-секретаря министерства или ведомства; в) руководителя ГКС; г) двух других специалистов, назначенных Советом/комитетом по отбору. Тем не менее, если кто-либо из вышеперечисленных лиц является одним и тем же человеком, то в состав Комитета/совета назначаются три дополнительных директора/руководителя.

#### **4.2 Методы нахождения кандидатов**

В целом, можно принять один или несколько из следующих подходов к подбору кадров, на усмотрение Комитета/совета по отбору, в целях определения заинтересованных и подходящих кандидатов.

**а) Размещение объявления о вакантной должности:** Размещение объявления в СМИ помогает в четком и открытом оповещении общественности о требованиях к вакантной должности и действующих критериях отбора. Методы размещения объявления в СМИ включают в себя следующее: а) объявления в местной и международной прессе и журналах; и/или б) размещение объявления на сайте ГКС и/или сайтах кадровых агентств.

**б) Рекомендации через сеть профессиональных контактов:** Эта система является одной из наиболее популярных методов определения потенциальных кандидатов на вакантные должности как в государственном, так и в частном секторах. Референтами чаще всего выступают старшие должностные лица из частного и государственного секторов.

*Внутренние кандидаты:* Обеспечение преемственности на уровне старшего руководства может оказаться полезным для работы государственной службы. Внутренних кандидатов, обладающих соответствующей технической компетентностью и опытом руководства, можно рекомендовать Комитету по отбору на рассмотрение. Все 'внутренние кандидаты' должны оцениваться на одной и той же основе по сравнению с другими кандидатами. В случаях когда и *внутренний* кандидат, и *внешний* кандидат на одну и ту же должность обладают сравнимым уровнем квалификации, опыта, компетентности и т.д., предпочтение отдается внутреннему кандидату.

#### 4.3 Процедура найма

- а) Специалист отдела УЧР получает все заявления на получение работы и подтверждает их получение в письменном виде. Все соискатели должны направлять свои заявления специалисту Отдела управления человеческими ресурсами.
- б) Специалист отдела УЧР рассортировывает все заявления и просматривает их на соответствие минимальным требованиям, обозначенным в объявлении, а затем пересылает их руководителю рассматриваемого департамента, вместе с полным перечнем всех полученных заявлений.
- в) Руководитель департамента, после консультаций со специалистом отдела УЧР, составляет краткий перечень кандидатов на собеседование.
- г) Специалист отдела УЧР приглашает кандидатов из краткого перечня на собеседование, а затем, в конечном итоге, пишет рекомендацию-представление Исполнительному директору на назначение успешного кандидата на вакантную должность.
- д) Руководитель процесса подбора кадров оплачивает проживание и транспортные расходы соискателей из *краткого перечня*, понесенные ими в целях поездки из местностей, отличных от местонахождения учреждения, в котором образовалась вакантная должность. Специалист отдела УЧР составляет и хранит в архиве краткий обзор и обобщение результатов всех собеседований.
- е) Специалист отдела УЧР должен убедиться в том, что была проведена проверка информации и рекомендаций всех соискателей из краткого перечня, и, что затем выбранному кандидату направляется предложение о найме на работу после консультаций с соответствующим руководителем департамента, после принятия которого направляется письмо о назначении на должность, подписанное руководителем административного органа рассматриваемого министерства или ведомства или уполномоченным им лицом. После того отобранный кандидат принял предложение о приеме на

работу, специалист отдела УЧР посылает письмо с выражением сожаления всем соискателям, не прошедшим отбор.

#### **4.4 Группа лиц, проводящих собеседование при приеме на работу**

Группа лиц, проводящих собеседование при приеме на работу, следует основным правилам и процедурам проведения собеседований (направляемых им специалистом отдела УЧР) до фактического начала собеседований.

Эта группа может состоять из тех же лиц (в случае вакантных должностей на уровне старшего руководства), что были упомянуты в разделе о Комитете по отбору, или в нее могут входить следующие лица (в случае вакантных должностей на уровне рядовых сотрудников) в целях проведения предварительного отбора на утверждение Комитета/совета по отбору:

- a) Руководитель рассматриваемого департамента
- b) Специалист отдела УЧР
- c) В случае заполнения вакантных должностей на уровне руководства, директор, а также некоторые члены Совета
- d) Любые другие лица, специализирующиеся в рассматриваемой области компетенций

#### **4.5 Критерии отбора**

В процессе подбора кадров должны приниматься во внимание следующие два набора критериев отбора:

- **Критерии по краткому перечню.** Критерии по краткому перечню должны сосредотачиваться на фактических требованиях к спецификации лиц. При составлении данного краткого перечня соискателей, нужно учитывать следующие факторы: a) академическая, профессиональная и техническая квалификация; b) соответствующий рабочий опыт; и c) навыки лидера и опыт управленческой работы.
- **Окончательные критерии отбора.** Окончательные критерии отбора применяются с целью оценки информации, собранной в ходе собеседований и обсуждений с изначальными соискателями из краткого перечня. Окончательные критерии отбора должны сосредотачиваться, среди прочего, на личных качествах, характеристиках и компетентности, результатах эффективности деятельности в прошлом, стремлениях, потенциале, коммуникации и навыках межличностного общения, а также на профессиональной и личностной честности.

Ни при каких обстоятельствах нельзя допускать дискриминацию на основе возраста, пола, семейного положения, сексуальной ориентации, инвалидности, расы, национальности или религии. Все кандидаты должны оцениваться справедливо и равным образом, независимо от того, из каких источников они пришли.

#### **4.6 Возраст**

Любой процесс подбора кадров должен следовать национальным правилам ограничения по возрасту, обозначенным в законе или регламентах о государственной службе.

#### **4.7 Проверка информации и рекомендаций**

Проверка информации и рекомендаций кандидата нужно проводить на конечном этапе процесса отбора, заранее получив разрешение от отобранного кандидата, или проводить незамедлительно после того, как кандидат принял предложение о приеме на работу, в зависимости от того, который из этих двух вариантов более практичен.

Предложения о приеме на работу нужно направлять кандидатам исключительно после того, как проверка информации и рекомендаций прошла успешно. Если вдруг обнаруживается, что кандидат предоставил ложную информацию или исказил информацию, или не раскрыл существенные факты в своем заявлении, это считается достаточным основанием для отзыва Комитетом по отбору своего предложения о приеме на работу или незамедлительного увольнения работника.

#### **4.8 Предложение о назначении на должность и утверждение**

Назначение всех работников должно зависеть от утверждения Комитета по отбору в том или ином министерстве/агентстве/департаменте.

*Письма о назначении на должность:* Официальное письмо о назначении на должность должно быть подписано статс-секретарем. Для того чтобы назначение состоялось и было действительным, данное письмо также должно быть подписано назначенцем (работником, назначаемым на должность).

*Должностная инструкция:* После назначения на должность работнику нужно выдать должностную инструкцию. В ней должны четко указываться область работы и круг обязанностей, применимый к его должности. Ожидается, что каждый работник будет полностью уделять все свое время и внимание работе и не участвовать в деятельности, которая может идти вразрез с интересами системы государственной службы Кыргызской Республики или интересами Правительства Кыргызской Республики, либо негативно воздействовать на эффективность их деятельности. Должностные инструкции нужно пересматривать ежегодно.

*Должность:* Назначения действительны при условии, что в течение определенного времени будет иметь место испытательный срок, оговоренный в письме о назначении на должность. За месяц до конца испытательного срока непосредственный руководитель работника должен составить оценочный рапорт, рекомендуя подтверждение или отказ от услуг работника. Назначение работника, находящегося на испытательном сроке, можно отменить в любое время без какого-либо предварительного уведомления. В случае такой формы увольнения работнику выплачивается заработная плата за период, проработанный по факту до момента увольнения.

*Подтверждение назначения:* По представлению от непосредственного руководителя, статс-секретарь должен в письменном виде подтвердить назначение на должность.

*Продолжительность найма:* Если только не будет указано иное, предполагается, что работник будет работать на бессрочной основе, в соответствии с законодательством о государственной службе, при условии успешного прохождения испытательного срока.

#### **4.9 Личные данные**

По принятию назначения новый сотрудник должен заполнить Форму личных данных работника. Новички также должны предоставить министерству/агентству/департаменту письмо с описанием всех иждивенцев, в круг которых входит супруг(а), собственные дети и близкие родственники, и должен предоставить ксерокопии всех свидетельств и прочих подтверждающих документов.

Информация обо всех изменениях в личном положении должна незамедлительно передаваться специалисту по УЧР за счет повторного заполнения Формы личных данных работника. Личные дела работников и связанная с ними корреспонденция должны храниться в режиме строгой конфиденциальности.

### **5. Подбор других работников**

#### **5.1 Запрос на персонал**

В случае когда требуется замена или дополнительный персонал, руководитель подразделения/департамента должен заполнить и перенаправить Форму запроса персонала в отдел УЧР с целью инициации подбора необходимого кадра или кадров.

В этой форме нужно четко привести обзор должности и требования к должности, причем сама форма должна быть подписана руководителем подразделения/департамента. Если запрос на дополнительный персонал не предусмотрен в бюджете, то потребуются одобрение руководителя министерства/агентства. В случае

подразделений/департаментов, которые подотчетны региональному руководителю, запрос должен быть подписан региональным руководителем, прежде чем направлять его руководителю министерства/агентства на окончательное утверждение. В случае если новая штатная численность будет утверждена, руководитель подразделения/департамента должен, прежде всего, рассмотреть возможность внутреннего перевода или продвижения по службе имеющихся сотрудников, прежде чем начать процесс внешнего поиска и подбора кадра.

## 5.2 Поиск

*Внутренний поиск:* Отдел УЧР распространяет внутреннее объявление о вакансии и собирает заявления от работников. Работники могут подавать в отдел УЧР в соответствии с политикой переводов и продвижений по службе, оговоренных в законодательстве о государственной службе.

*Внешний поиск.* Если принимается решение о том, что необходим внешний поиск кандидатов, отдел УЧР должен задействовать один или несколько из следующих источников для подбора кадров, которые считаются соответствующими и экономически эффективными. Руководитель подразделения/департамента может предложить источники, которые он считает уместными, к примеру:

- **СМИ:** Отдел УЧР связывается с подразделением/департаментом, чтобы подготовить объявление о подборе кадров и разместить его;
- В разделе «Вакансии» на вебсайте министерства/ведомства или на вебсайтах кадровых агентств, в зависимости от того, что будет более уместно; и
- В наиболее уместных и эффективных газетах и/или других периодических изданиях.
- В случае вакансии на должность начального уровня для недавних выпускников или временной практикантской должности на лето, отдел УЧР связывается с отделом трудоустройства университетов и институтов.
- В случае возникновения существенных и реальных трудностей с подбором соответствующих и подходящих кандидатов, с одобрения руководителя отдела УЧР можно привлечь *консультанта по подбору кадров*.

## 5.3 Рекомендации по отбору и критерии отбора

Критерии к краткому перечню кандидатов: В случае краткого перечня кандидатов на собеседование, нужно принять во внимание следующие факторы:

- академическая, профессиональная и техническая квалификация;
- опыт работы;
- знание работы и техническая компетентность; и
- управленческий опыт на управленческих должностях.

Не должно быть никакой дискриминации на основе возраста, пола, семейного положения, беременности, инвалидности, расы, национальности или религиозной принадлежности, если только эти факторы не ограничивают способность потенциального кандидата выполнять свои обычные рабочие обязанности. Все кандидаты должны оцениваться справедливо и на основе равенства, независимо от того, пришли ли они по рекомендации или подали заявление напрямую.

## 5.4 Сбор информации в ходе собеседований

В ходе собеседований, интервьюеры должны задавать только те вопросы, которые непосредственно касаются требований к вакантной должности. В случаях, когда необходимо оценить то, окажут ли влияние личные обстоятельства на эффективность деятельности потенциального работника, интервьюеры должны объективно обсудить эти обстоятельства, при этом не расспрашивая кандидатов об их возрасте, семейном положении, беременности, расе, национальности или религиозной принадлежности.

В случае соискателей-инвалидов, можно задавать вопросы об инвалидности в степени, в которой они касаются работы, и о медицинской истории соискателей с тем, чтобы определить способность соискателей, а также потенциальную необходимость в особых службах или помещениях, требуемых для того, чтобы соискатели могли полноценно выполнять должностные обязанности. Тем не менее, считается нарушением законодательства просить у соискателей предоставить медицинскую информацию в целях проведения дискриминации против них на основе их беременности или инвалидности.

Оценка кандидатов и соответствующие рекомендации интервьюеров нужно должным образом документировать в Форме оценки собеседования после собеседований. Все формы и документы, содержащие личные данные соискателей, должны возвращаться в отдел УЧР для последующей обработки и хранения, независимо от того, будут ли соискатели, в конечном итоге, назначены на должность или нет.

### **5.5 Критерии окончательного отбора**

**Критерии окончательного отбора:** На основе информации, собранной в ходе собеседований, применяются критерии окончательного отбора, включая желательные личные качества, потенциал будущего развития, результаты деятельности в прошлом, ожидания от работы и карьерные стремления, с тем, чтобы лучше оценить соответствие кандидатов вакантной должности. При прочих равных условиях, предпочтение отдается внутренним кандидатам, принимая во внимание рекомендации их руководителей подразделений/департаментов, помимо всех остальных критериев.

### **5.6 Предложение и утверждение**

**Предложение о найме на работу:** После того как определен подходящий кандидат, отдел УЧР обсуждает со специалистом по подбору кадров и/или руководителем подразделения/департамента, в зависимости от того, с кем это уместнее делать, условия, которые организация собирается предложить кандидату. При определении класса и уровня оплаты труда нового сотрудника нужно принимать во внимание следующие факторы:

- академическая, профессиональная и техническая квалификация и опыт работы;
- знание работы и техническая компетентность;
- ставка последней заработной платы;
- преобладающая на рынке труда ставка заработной платы для рассматриваемой вакантной должности;
- наличие подходящих кандидатов на рынке труда;
- уровень должности и класс оплаты для рассматриваемой вакантной должности.

**Утверждение:** Процесс отбора и полномочия по утверждению в целях подбора кадров для всех должностей должен подразумевать, как минимум, два уровня, чтобы обеспечить справедливый процесс отбора.

**Полномочия по утверждению должностей.** Руководитель министерства/ведомства передает «полномочия по утверждению в должности» статс-секретарю, статс-секретарь – руководителям подразделений/департаментов и руководителю отдела УЧР, другим специалистам по подбору кадров и руководителям других подразделений/департаментов.

### **5.7 Выполнение официальных процедур в ходе найма**

Прежде чем подтвердить назначение на должность, отдел УЧР обеспечивает, что кандидаты обладают юридическим правом на наем и предоставили действительный документ, удостоверяющий личность. Кандидаты должны заверить свои квалификационные документы и опыт работы посредством предоставления оригиналов своих академических и профессиональных документов, рекомендаций от предыдущих работодателей и прочей соответствующей документации.

Отдел УЧР, с письменного разрешения новых работников, проводит проверку информации и рекомендаций в той степени, в которой это практически возможно и целесообразно, сразу же после того, как кандидаты принимают предложение о найме. Это делается для того, чтобы удостовериться, что информация, предоставленная

работниками в их заявлениях, верна и точна. Если обнаруживается, что работник предоставил ложную информацию, исказил или не раскрыл существенные факты в своем заявлении о приеме на работу, считается, что возникло достаточно причин для увольнения работника, если только не предоставит удовлетворительное объяснение этим фактам.

### **5.8 День выхода на работу**

В свой первый день на работе, новички обычно заходят в отдел УЧР, чтобы пройти все официальные процедуры найма и прослушать курс по введению в организацию, прежде чем заходить к их обозначенному руководителю подразделения/департамента. Руководители подразделения/департамента должны организовать введение в организацию для новичков сразу же после их выхода на работу. Новых работников также приглашают посетить Программу ориентации для персонала, проводимую отделом УЧР с тем, чтобы помочь им быстрее и лучше понять миссию, задачи и структуру их министерства или ведомства, а также действующие в нем правила, регламенты и кодекс профессионального поведения.

### **5.9 Введение в организацию**

Все новые работники должны пройти курс по введению в организацию, призванный помочь им в процессе наискорейшей интеграции в новый институт. Соответственный непосредственный руководитель в сотрудничестве со специалистом УЧР должны провести тренинг по введению в организацию. По завершении данного периода введения в организацию, нужно провести обзор/оценку эффективности деятельности в целях окончательного распределения/предложения должности. Пожалуйста, см. Приложение 9 в качестве примера того, как нужно проводить обзор работника в ходе испытательного/вторичного испытательного срока.

## **Приложение 1.**

### **Пример: Должностная инструкция**

<b>Организация</b> _____
<b>Адрес</b> _____
<b>Название должности</b> _____
<b>Цель должности</b> _____



<b>Основные обязанности</b> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<b>В чьем подчинении находится лицо, занимающее рассматриваемую должность? (структура, должность)</b> _____ <hr/>
<b>Кто находится в подчинении у лица, занимающего рассматриваемую должность? (структура, должность)</b> _____ <hr/>
<b>Кого заменяет лицо, занимающее рассматриваемую должность?</b> _____ <hr/>
<b>Кто заменяет лицо, занимающее рассматриваемую должность?</b> _____ <hr/>
<b>Обязанности</b> _____ <hr/>
<b>Сотрудничество с другими (людьми, институтами, организациями)</b> _____ <hr/>
<b>Оплата</b> _____ <hr/>
<b>Применяемые методы/оборудование</b> _____ <hr/>
<b>Условия работы</b> _____ <hr/>

Приложение 2

Пример: Критерии соискателя

Критерии	Важное	Желательное
1. Внешний вид <i>Здоровье, физический внешний вид, речь</i>		

2. Образование <i>Общая информация, квалификация, обучение</i>		
3. Опыт		
4. Знания/компетентность,		
5. Общие способности Мыслительный процесс, внимательность, память		
6. Особые способности		
7. Интересы <i>К практической/физической, интеллектуальной/исследователь ской, социальной, управленческой, рутинной и офисной деятельности.</i>		
8. Личностные навыки <i>Черты характера, темперамент, навыки принятия, навыки оказания влияния и воздействия, уверенность в себе и т.д..</i>		
9. Навыки межличностного общения <i>Коммуникация, разрешение конфликтов</i>		
10. Обстоятельства Может работать в ночное время суток, может выезжать в командировки		

### Приложение 3

#### Пример: Процедуры подбора

Действия, которые нужно предпринять	Процедура	Действия кандидатов	К какому сроку?
<b>ЭТАП 1</b>			
Все формы и объявления запланированы и разработаны. Определение необходимых критериев отбора для должностной инструкции и спецификации кандидатов. Образование группы представителей для процесса отбора. Договоренность с рекламным агентством/руководством веб- сайта/типографией.		Этап подготовки	Неделя 1
<b>Внутренние и внешние</b> Правительственные газеты	Выход объявления	Сбор информации	Неделя 2

<p>Подготовка <i>информационного буклета</i>, который может содержать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Инструкция по направлению резюме</li> <li>• Должностная инструкция и (спецификации кандидатов)</li> <li>• Информация о нанимающей организации</li> <li>• Подробности процесса (что произойдет, к какому сроку)</li> </ul>	<p>Рассылка информационных буклетов</p>		
<p>Краткий брифинг для группы по отбору о ходе проведения первого этапа отбора и тестирования, проводимый заранее – как это будет иметь место на практике</p>	<p>Ответы</p>	<p>Направление резюме к установленному сроку сдачи.</p>	<p>Конец Недели 3</p>
<p>1) Создание стандартных писем для кандидатов, не прошедших первый отсев;  (2) Подготовка письма-приглашения для предварительно прошедших первый отсев кандидатов, на участие во втором Этапе.</p>	<p>Первый отсев</p>		<p>Неделя 4</p>
<p>Рассылка писем-приглашений успешно прошедшим первый этап кандидатам, с указанием полной информации о презентации и собеседовании (Этап 2): место, дата, время. Брифинг/обучение для представителей группы по собеседованию в целях проведения отборочного собеседования. Составление и формулировка <u>ключевых вопросов</u> для собеседования.</p>	<p>Приглашения</p>	<p>Подтверждение участия, участие и хронометраж собеседований.</p> <p>Подготовка к презентации и собеседованиям.</p>	<p>В течение 2 дней</p> <p>В течение Недели 5</p>
<b>ЭТАП 2</b>			
<p>Ведение одним из представителей, проводящих собеседование, до начала презентации.</p> <p>Каждая презентация занимает, к примеру, 15 минут.</p> <p>Отбор тем презентаций</p> <p>Каждый член группы представителей должен взять и заполнить форму оценки.</p>	<p>Представление и знакомство</p> <p>Презентация</p>	<p>Присутствие всех кандидатов в момент представления/ знакомства</p> <p>Подготовка к презентации</p> <p>К примеру, через 15 минут, охватив рассматриваемую задачу, продемонстрировав свою профессиональную</p>	<p>Неделя 6</p> <p>Один день</p>

		компетентность, управленческие навыки и т.д.	
Группа представителей собирает все результаты и обобщает их, а затем передает группе интервьюеров.	Обобщение оценки		Неделя 6
Группа интервьюеров должна оценить кандидатов относительно выбранных критериев отбора. Использование ключевых вопросов применительно ко всем кандидатам. Процесс – индивидуально, затем групповой консенсус Прохождение успешных кандидатов до этапа окончательного собеседования (если таковое окажется необходимым) Формирование круга кандидатов-потенциальных замен	Собеседования		Неделя 6
Свяжитесь с предыдущими работодателями, чтобы проверить информацию кандидата	Работа с рекомендациями		Неделя 6
Проведение окончательных собеседований (если таковые потребуются). Сделайте предложение о работе. Проинформируйте кандидатов, которые не прошли этот этап. Оговорите условия работы с успешно прошедшими этот этап кандидатами. Заархивируйте все документы.	Окончательные собеседования Предложение должности		Неделя 7



Факторы	Очень хорошие	Хорошие	Удовлетворительные	Плохие	Комментарии
Взаимопонимание/контакт или уверенность, установленные в ходе собеседования					
Отвечал на вопросы полностью и четко					
Внешний вид					
Опыт работы					
Способность принимать разумные решения					
Продемонстрированное чувство ответственности					
Способность работать с людьми					
Адаптируется и гибко, справляется с прерыванием/изменениями в рутинной работе					
Адаптируется к заранее определенным и повторяющимся заданиям					
		<input type="checkbox"/> заинтересован в найме	<input type="checkbox"/> возможно заинтересован в найме	<input type="checkbox"/> не заинтересован в найме	<input type="checkbox"/> кандидат не заинтересован

**Причины:**

---



---

## Приложение 6

**Пример: Проверка рекомендаций и информации**

Проверка рекомендаций и информации кандидата	
Должность, на которую подает кандидат:	
ФИО кандидата: Адрес:	Название/код дела:
	Должность
	Класс оплаты
	Министерство/ведомство
	Подразделение
	Департамент/отдел
	Руководитель

ФИО и должности рекомендующих лиц:

-----

-----

-----

## Приложение 7

### Пример: Оценка мнений/выставление баллов по результатам собеседований

Факторы	Оценка согласно рекомендующему лицу				Комментарии
	Очень хорошо	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо	
Качество работы					
Объем работы					
Отношение к работе					
Отношение к работникам/коллегам					
Результаты работы в качестве руководителя/начальника					
Мнение подчиненных о кандидате					
Присутствие на рабочем месте и пунктуальность					
Повышения/награды					

## Приложение 8

### Пример: Собеседование: контрольная таблица

#### **Этап 1. Планирование собеседования**

- 1. Знайте суть рассматриваемой вакантной должности/работы.
- 2. Определите для себя информацию, которая вам нужна о каждом кандидате.
- 3. Обрисуйте для себя то, как вы хотите, чтобы проходило собеседование, и рассмотрите возможность прояснения следующих аспектов о кандидате в ходе собеседования:
  - опыт работы
  - образование
  - интересы вне работы
- 4. Разработайте форму или стандартизованный формат для использования их в ходе собеседования.
- 5. Составьте график собеседований.
- 6. Разошлите кандидатам письменные уведомления о собеседовании.
- 7. Просмотрите личное дело/резюме каждого кандидата.

#### **Этап 2. Проведение собеседования**

- 1. Представьте и помогите кандидату почувствовать себя увереннее.
- 2. Просмотрите заявление/резюме кандидата вместе с ним.
- 3. Опишите рассматриваемую вакантную должность/работу.
- 4. Задайте общие вопросы и специфичные для работы вопросы, касающиеся непосредственно рассматриваемой должности и потребностей.
- 5. Попросите кандидата оценить самого себя.
- 6. Проясните кандидату ситуацию.
- 7. Объясните кандидату, что будет дальше, а затем завершите собеседование.

### Этап 3. После собеседования

- 1. Запишите свои наблюдения.
- 2. Сузьте круг наиболее перспективных кандидатов, которых вы можете нанять.
- 3. Проверьте рекомендательные письма этих кандидатов.
- 4. Примите кадровое решение о найме.
- 5. Уведомьте выбранного кандидата, а затем – всех невыбранных кандидатов.

### Приложение 9

Пример: Обзор работника в ходе испытательного/вторичного испытательного срока	
ФИО:	
Должность:	Испытательный срок:
Отдел:	Вторичный испытательный срок:
Дата начала:	Дата конца:

	Факторы	Оценка				Комментарии
		<i>Весьма удовлетворительно</i>	<i>Удовлетворительно</i>	<i>Требуются улучшения</i>	<i>Неудовлетворительно</i>	
<b>РАЗДЕЛ А</b>	Знание работы - Понимание of обязанностей/задач					
	Количество - Результаты на удовлетворительном уровне					
	Качество - Точность, приемлемость работы					
	Навыки межличностного общения - Результативное взаимодействие с окружающими; клиентами, коллегами, командой					
	Планирования и организация - Выполнение обязанностей; эффективность и управление временем					
	Разрешение проблем/принятие					



	решений - Определение альтернатив и принятие решений					
	Подача заявления на работу а) Пунктуальность и посещаемость б) Ориентированность на результат					
<b>Р А З Д Е Л Б</b>	<b>Руководящий/надзорный персонал</b>					
	Руководство подчиненными а) Руководство работой других б) Мотивация; построение команды с) Развитие подчиненных					
	Навыки управления работой Постановка задач; контроль; инновации					

<b>Общая оценка</b>		
<b>Р А З Д Е Л В</b>	<p>А) Общая оценка эффективности деятельности работника</p> <p><input type="radio"/> Весьма удовлетворительно  <input type="radio"/> Удовлетворительно  <input type="radio"/> Требуются улучшения  <input type="radio"/> Неудовлетворительно</p>	<p>Б) Нужно ли продлить испытательный/вторичный испытательный срок?  <input type="radio"/> Да    <input type="radio"/> Нет</p> <p>В) Вы рекомендуете оставить работника?  <input type="radio"/> Да    <input type="radio"/> Нет</p>
	Опишите план развития для работника, указан на те навыки, которые требуют улучшения, сильные стороны, которые нужно усилить и т.д., если потребуется:	
<b>Обзор провел:</b>		
ФИО: Должность:	Дата: Подпись:	
<b>ФИО работника:</b>		
Дата: Подпись:		