

Министерство экономического развития Российской Федерации

**РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ПОИСКУ И ОТБОРУ ПЕРСОНАЛА**
(краткая версия)

Москва
2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ.....	3
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ.....	3
2.1. Ключевые показатели эффективности поиска и отбора персонала.....	3
3. ПРИМЕР ВНУТРЕННЕГО НОРМАТИВНОГО ДОКУМЕНТА.....	5
3.1. Положение о поиске и отборе персонала.....	5
3.2. Приложение 1 – Этапы поиска и отбора персонала.....	12
3.3. Приложение 2 – Заявка на подбор персонала.....	13
3.4. Приложение 3 – Согласие на обработку персональных данных.....	15
3.5. Приложение 4 – Практические рекомендации по проведению интервью.....	17
3.6. Приложение 5 – Анкета кандидата.....	22
3.7. Приложение 6 – Порядок проверки информации о кандидате.....	24
3.8. Приложение 7 – Справка о результатах проверки.....	25
3.9. Приложение 8 – Предложение о работе.....	26

1. ВВЕДЕНИЕ

Настоящие рекомендации разработаны в соответствии с поручением Проектного комитета (Протокол №4 от 11 июня 2019 г.) о предложении комплекса мер нефинансового стимулирования внедрения передовых управленческих, организационных и технологических решений для повышения производительности труда и модернизации основных фондов в рамках реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» — один из национальных проектов Российской Федерации на период с 2019 по 2024 годы. Цели национального проекта:

- рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5 процентов в год;
- вовлечение в реализацию указанного национального проекта не менее 10 тыс. средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики;
- привлечение к участию в реализации указанного национального проекта 85 субъектов Российской Федерации.

Рекомендации адресованы руководителям структурных подразделений и отделов персонала организаций-участников национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Целью данных рекомендаций является оказание содействия организациям-участникам национального проекта в эффективном поиске и отборе персонала для достижения организационных целей и повышения производительности труда.

Неправильный подбор работников ведет к росту количества неквалифицированных или не подходящих специалистов, возникновению конфликтов, потере мотивации, снижению качества производимой продукции или оказываемых услуг, снижению эффективности работы подразделений, увеличению текучести персонала, ухудшению деловой репутации. Правильный выбор персонала способствует повышению результативности, вовлеченности и лояльности работников, увеличению производительности труда и росту прибыли.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

2.1. Ключевые показатели эффективности поиска и отбора персонала

Показатель	Единица измерения	Формула
Доля открытых вакансий в общей численности персонала	%	Среднее число открытых вакансий ÷ Численность персонала
Коэффициент подбора персонала на рынке труда	%	Численность нанятых работников ÷ Численность персонала
Затраты на подбор одного работника на рынке труда	рубль	Затраты на подбор персонала ÷ Численность нанятых работников
Доля затрат на внешних провайдеров в затратах на подбор персонала	%	Затраты на подбор персонала внешними провайдерами ÷ Затраты на подбор персонала
Коэффициент принятия предложений о работе	%	Количество сделанных предложений ÷ Количество принятых предложений
Количество дней до закрытия вакансии	дни	Количество календарных дней, прошедших с момента получения подразделением по управлению персоналом заявки на заполнение вакансии до момента подписания кандидатом трудового договора

Среднее количество дней до закрытия вакансии	дни	Сумма количества календарных дней, прошедших с момента получения подразделением по управлению персоналом заявки на заполнение вакансии до момента подписания кандидатом трудового договора по всем вакансиям, заполненным за период ÷ Количество вакансий, заполненных за период
Коэффициент назначения работников	%	Количество назначений на вакансии из числа работников Организации ÷ Численность персонала
Коэффициент повышения работников	%	Количество повышений работников Организации ÷ Численность
Количество открытых вакансий на одного рекрутера	штук	Среднее число открытых вакансий ÷ FTE* ¹ работников направления Подбор персонала функции HR
Коэффициент подбора руководителей на рынке труда	%	Численность нанятых руководителей ÷ Численность руководителей Организации
Коэффициент подбора специалистов на рынке труда	%	Численность нанятых специалистов ÷ Численность специалистов Организации
Коэффициент подбора производственного персонала на рынке труда	%	Численность нанятого производственного персонала ÷ Численность производственного персонала Организации
Затраты на подбор одного руководителя на рынке труда	рубль	Затраты на подбор руководителей ÷ Численность нанятых руководителей
Затраты на подбор одного специалиста на рынке труда	рубль	Затраты на подбор специалистов ÷ Численность нанятых специалистов
Затраты на подбор одного рабочего на рынке труда	рубль	Затраты на подбор производственного персонала ÷ Численность нанятых рабочих
Коэффициент принятия предложений о работе среди руководителей	%	Количество сделанных предложений на должности руководителей ÷ Количество принятых предложений на должности руководителей
Коэффициент принятия предложений о работе среди специалистов	%	Количество сделанных предложений на должности специалистов ÷ Количество принятых предложений на должности специалистов
Коэффициент принятия предложений о работе среди производственного персонала	%	Количество сделанных предложений на должности рабочих ÷ Количество принятых предложений на должности рабочих
Коэффициент подбора молодых специалистов	%	Количество нанятых молодых специалистов ÷ Численность Организации
Затраты на подбор одного молодого специалиста на рынке труда	рубль	Затраты на подбор молодых специалистов ÷ Количество нанятых молодых специалистов

¹ FTE (Full Time Employee) - Показатель численности работников, отражающий отношение общего числа отработанных за период часов к числу рабочих часов за период. Рассчитывается как сумма следующих категорий:

- численность работников на полной ставке на конец отчетного периода;
- суммарное количество ставок работников с частичной (неполной) занятостью на конец отчетного периода.

3. ПРИМЕР ВНУТРЕННЕГО НОРМАТИВНОГО ДОКУМЕНТА

3.1. Положение о поиске и отборе персонала

УТВЕРЖДЕНО

распоряжением ООО «XXX»

от _____ 20__ г. № _____

Положение о поиске и отборе персонала

1. Область применения

- 1.1. Настоящее Положение определяет порядок поиска и отбора персонала и является обязательным для использования во всех структурных подразделениях _____ (далее - Организация) при осуществлении указанной деятельности.
- 1.2. Описание этапов поиска и отбора персонала приводится в приложении 1.

2. Нормативные ссылки

- 2.1. В настоящем Положении использованы ссылки на следующие нормативные документы:
- 2.2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 08.06.2015);
- 2.3. Федеральный закон от 27.07.2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных»;
- 2.4. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ (ред. от 22.12.2014) «О противодействии коррупции»;
- 2.5. Правила сообщения работодателем о заключении трудового или гражданско-правового договора на выполнение работ (оказание услуг) с гражданином, замещающим должности государственной или муниципальной службы, перечень которых устанавливается нормативными правовыми актами Российской Федерации, утвержденные постановлением Правительства РФ от 21.01.2015 № 29;

3. Термины и определения

Термин	Определение
Нанимающий руководитель (Административный руководитель)	Непосредственный руководитель. Лицо, стоящее в организационной структуре над работником, наделенное полномочиями давать работнику обязательные для исполнения указания и требовать от работника выполнения работы в рамках установленных должностных обязанностей, отвечающее за результат его работы.
Функциональный руководитель	Лицо, несущее ответственность за выполнение группы однородных функций и осуществляющее нормативно-методическое руководство, контроль за выполнением нормативно-методических требований в отношении функционально подчиненных работников.
Рекрутер	Работник Организации, ответственный за поиск и отбор персонала.
Кандидат	Участник конкурса на вакантную, высвобождаемую или замещаемую должность.
Заявка на поиск персонала	Документ, в котором Нанимающий руководитель описывает требования к вакансии (квалификация, компетенции, основные обязанности, опыт работы, и т.д.).
Объявление о вакансии	Объявление, размещаемое для привлечения внимания потенциальных кандидатов к вакансии. Содержит информацию о наименовании вакантной должности, основных обязанностях, условиях работы, требования к кандидатам (образование, опыт работы, квалификация, и т.д.).

Предложение о работе	Письменная форма, отражающая все условия труда будущего работника, составленная на основании договоренности, достигнутой между работодателем и кандидатом в ходе интервью.
----------------------	--

4. Основные принципы комплектования кадрами

4.1. Конкурсная основа закрытия вакансий

- 4.1.1. Подбор кандидатов на вакансии Организации осуществляется на конкурсной основе.
- 4.1.2. Работодатель выбирает лучшего кандидата на основе деловых качеств, профессионального опыта и рекомендаций.
- 4.1.3. В конкурсе участвуют как внутренние кандидаты (работники Организации), так и внешние кандидаты.
- 4.1.4. При прочих равных условиях при отборе на вакансию в Организации внутренние кандидаты имеют приоритет над внешними.
- 4.1.5. Отдел персонала может закрыть вакансию без проведения конкурса, кандидатом из кадрового резерва Организации, по согласованию с нанимающим руководителем и руководителем нанимающего руководителя (находящимся в прямом подчинении у Генерального Директора).

4.2. Отсутствие дискриминационных требований

- 4.2.1. Запрещается дискриминация кандидатов в любой форме и по любому признаку, в том числе в зависимости от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, семейного, социального и должностного положения, возраста, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям или каким-либо социальным группам, а также от других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника.
- 4.2.2. Не являются дискриминацией установление различий, исключений, предпочтений, которые определяются свойственными данному виду труда требованиями, установленными федеральным законом, локальными нормативными актами Организации, и условиями труда на определенном рабочем месте (по определенной должности) в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

5. Порядок поиска и отбора персонала

5.1. Открытие вакансии

- 5.1.1. Основанием для открытия вакансии в Организации могут являться:
 - 5.1.1.1. изменение штатного расписания и/или организационной структуры;
 - 5.1.1.2. увольнение или перевод работника на другую должность;
 - 5.1.1.3. уход в декретный отпуск, отпуск по уходу за ребенком.
- 5.1.2. Для открытия поиска на вакансию руководитель, в чьем подразделении находится вакансия (далее: Нанимающий руководитель), заполняет бланк заявки на поиск персонала (приложение 2). К заявке прикладывается утвержденная должностная инструкция по вакансии.
- 5.1.3. Нанимающий руководитель согласовывает возможность открытия вакансии с непосредственным руководителем (наличие вакансии, необходимость ее замещения, не превышение целевой численности и фонда оплаты труда).

- 5.1.4. Руководитель Нанимающего руководителя получает подтверждение на открытие вакансии у Генерального директора Общества (или куратора подразделения, находящегося в прямом подчинении у Генерального директора).
- 5.1.5. После получения подтверждения об открытии вакансии Руководитель Отдела персонала определяет условия найма, уровень компенсации, методы поиска кандидатов (с учетом уровня вакансии, бюджетных и временных ограничений) и дает поручение Рекрутеру о начале поиска.
- 5.1.6. Рекрутер составляет объявление о вакансии (в соответствии с Заявкой на поиск персонала и утвержденной должностной инструкцией) и согласовывает его с Нанимающим руководителем.

5.2. Привлечение кандидатов и отбор на основе резюме

- 5.2.1. Рекрутер размещает объявление о вакансии (в соответствии с методами поиска, определенными Руководителем Отдела персонала).
- 5.2.2. Как правило, поиск начинается среди работников Организации, входящих в кадровый резерв, и работников, проявивших интерес к вакансии (внутренних кандидатов). Поиск среди внутренних кандидатов продолжается в течение 10 календарных дней.
- 5.2.3. Внутренние кандидаты, желающие принять участие в конкурсе, должны обладать знаниями, навыками и опытом, соответствующим требованиям, предъявляемым к вакантной должности.
- 5.2.4. Студенты и выпускники, успешно прошедшие производственную или преддипломную практику в Организации и получившие по итогам ее прохождения положительные характеристики от руководителя подразделения, рассматриваются как внутренние кандидаты и информируются Рекрутером о появлении вакансии (в случае их соответствия требованиям вакансии).
- 5.2.5. Внутренний кандидат обязан известить непосредственного руководителя о решении принять участие в конкурсе. Руководитель внутреннего кандидата сообщает Рекрутеру о своем мнении относительно квалификации внутреннего кандидата, и обсуждает возможность, сроки и условия его потенциальную перевода.
- 5.2.6. Внутренние кандидаты направляют Рекрутеру заявки на участие в конкурсе по электронной почте (в форме резюме, с указанием вакансии, на которую претендуют и заполненных согласий на обработку персональных данных) (см. приложение 3). Внутренние кандидаты, чье рабочее место не оборудовано компьютером, подают Рекрутеру заявки на бумажном носителе (в форме резюме, с указанием вакансии и заполненного согласия на обработку персональных данных).
- 5.2.7. Рекрутер проводит первичный отбор на основе резюме (заявок) внутренних кандидатов и представляет Нанимающему руководителю резюме, наиболее соответствующие требованиям вакансии.
- 5.2.8. Нанимающий руководитель отбирает резюме, представляющие наибольший интерес, и сообщает о них Рекрутеру.
- 5.2.9. В случае, если резюме (заявки) внутренних кандидатов не вполне соответствуют требованиям вакансии, Рекрутер осуществляет поиск среди внешних кандидатов (в соответствии с методами поиска, определенными Руководителем Отдела персонала).

5.3. Отбор на основе телефонного интервью

- 5.3.1. Рекрутер проводит телефонное интервью с кандидатами, отобранными Нанимающим руководителем (уточняет: наличие требуемого профессионального опыта и знаний, сведения

о предыдущих местах работы, сведения об успехах и достижениях, мотивацию кандидатов, соответствие рабочей обстановке и корпоративной культуре, текущий доход и ожидания; сообщает информацию о вакансии, обсуждает план дальнейших действий).

- 5.3.2. По результатам проведенного телефонного интервью Рекрутер представляет Нанимающему руководителю обратную связь о кандидатах. Нанимающий руководитель отбирает кандидатов, наиболее соответствующих требованиям вакансии, и сообщает о них Рекрутеру.

5.4. Дополнительные инструменты отбора

- 5.4.1. Рекрутер (в соответствии с методами поиска, определенными Руководителем Отдела персонала), с согласия кандидата, использует дополнительные инструменты отбора (проверка рекомендаций, тестирование, деловые игры, видео-интервью, ассессмент, и т.д.).
- 5.4.2. Рекрутер сообщает Нанимающему руководителю о результатах использования дополнительных инструментов отбора. Нанимающий руководитель отбирает кандидатов, наиболее соответствующих требованиям вакансии, и сообщает о них Рекрутеру.

5.5. Отбор на основе интервью (в офисе или онлайн)

- 5.5.1. Рекрутер организует проведение интервью с отобранными кандидатами (в офисе или онлайн) в соответствии с Таблицей 1.

Таблица 1

Роль участника интервью (интервьюера)	Уровень должности вакансии		
	Работники и специалисты	Руководители среднего уровня	Руководители высшего уровня
Нанимающий руководитель	Согласует		
Рекрутер	Согласует	Согласует	
Руководитель Нанимающего руководителя (в прямом подчинении у Ген. Директора)	Утверждает	Согласует	Согласует
Руководитель Отдела персонала		Согласует	Согласует
Генеральный директор Организации Куратор подразд. Нанимающего руководителя		Утверждает	Согласует
Представитель собственника Организации			Утверждает

- 5.5.2. Для получения более полной информации о квалификации и деловых качествах кандидата, к участию в проведении интервью могут привлекаться дополнительные участники.
- 5.5.3. Интервью проводится в офисе или онлайн и продолжается в течение 30 – 60 минут. В случае необходимости, интервью может проводиться несколькими интервьюерами одновременно.

- 5.5.4. В процессе проведения интервью необходимо оценить (с практическими рекомендациями по проведению интервью можно ознакомиться в приложении 4):
- 5.5.4.1. Имеется ли у кандидата необходимый опыт, квалификация и компетенции для успешного выполнения работы, указанной в должностной инструкции?
 - 5.5.4.2. Имеется ли у кандидата необходимая мотивация для выполнения работы?
 - 5.5.4.3. Сможет ли кандидат гармонично вписаться в коллектив?
 - 5.5.4.4. Соответствие иным требованиям и условиям вакансии.
- 5.5.5. В течение одного рабочего дня после проведения интервью интервьюер представляет Рекрутеру (или Руководителю Отдела персонала) обратную связь о результатах оценки кандидата в устной или письменной форме.
- 5.5.6. По результатам проведенных интервью Рекрутер дает обратную связь кандидатам.

5.6. Предварительное решение о выборе кандидата

- 5.6.1. Предварительное решение о выборе финального кандидата принимается с согласия всех участников интервью и подтверждается (утверждается) лицом, указанным в Таблице 1 (в соответствии с уровнем должности вакансии). Рекрутер является ответственным за сбор обратной связи и подготовку предварительного решения о выборе кандидате.

5.7. Проверка документов финального кандидата

- 5.7.1. Рекрутер получает у финального кандидата заполненную Анкету кандидата (см. приложение 5) и согласие на обработку персональных данных, и направляет их для проведения проверки Сотруднику отдела экономической безопасности.
- 5.7.2. Сотрудник отдела экономической безопасности проводит проверку информации, предоставленной кандидатом в соответствии с порядком, установленным в приложении 6. По результатам проверки Сотрудник отдела экономической безопасности представляет Рекрутеру (или Руководителю Отдела персонала) справку, по форме, указанной в приложении 7 (справка действительна в течение 90 календарных дней со дня ее выдачи).
- 5.7.3. Рекрутер сообщает участникам интервью (указанным в Таблице 1) о результатах проведенной проверки. Участники интервью принимают окончательное решение о выборе (или не выборе) финального кандидата.

5.8. Предложение о работе

- 5.8.1. Предложение о работе носит информационный характер и подтверждает достигнутые ранее договоренности.
- 5.8.2. Рекрутер обсуждает условия предложение о работе для финального кандидата с Руководителем Отдела персонала и Нанимающим руководителем. Рекрутер готовит предложение о работе по форме, установленной в приложении 8 (и согласовывает его с Нанимающим руководителем и Руководителем Отдела персонала).
- 5.8.3. Предложение о работе направляется финальному кандидату по электронной почте. Кандидату, не имеющему электронной почты, предложение о работе делается в устной форме и/или вручается на бумажном носителе.
- 5.8.4. В случае, если кандидат не принял предложение о работе, Работник, ответственный за подбор персонала информирует об этом интервьюеров, участвовавших в процедуре отбора на вакансию.

- 5.8.4.1. В случае, если участниками процедуры отбора будет принято решение о корректировке условий предложения о работе для финального кандидата или решение о подготовке предложения о работе другому кандидату (одному из рассмотренных ранее на данную вакансию кандидатов), Рекрутер выполняет задачи, указанные в пп.5.8.1 - 5.8.5.
- 5.8.4.2. В случае, если участниками процедуры отбора, будет принято решение о продолжении поиска кандидатов на вакансию, Рекрутер выполняет задачи, указанные в пп.5.1.5 - 5.8.5.
- 5.8.5. В случае, если кандидат принял предложение о работе, Работник, ответственный за подбор персонала информирует об этом интервьюеров, участвовавших в процедуре отбора, и направляет копию принятого кандидатом предложения о работе, Работнику, ответственному за оформление трудовых отношений.

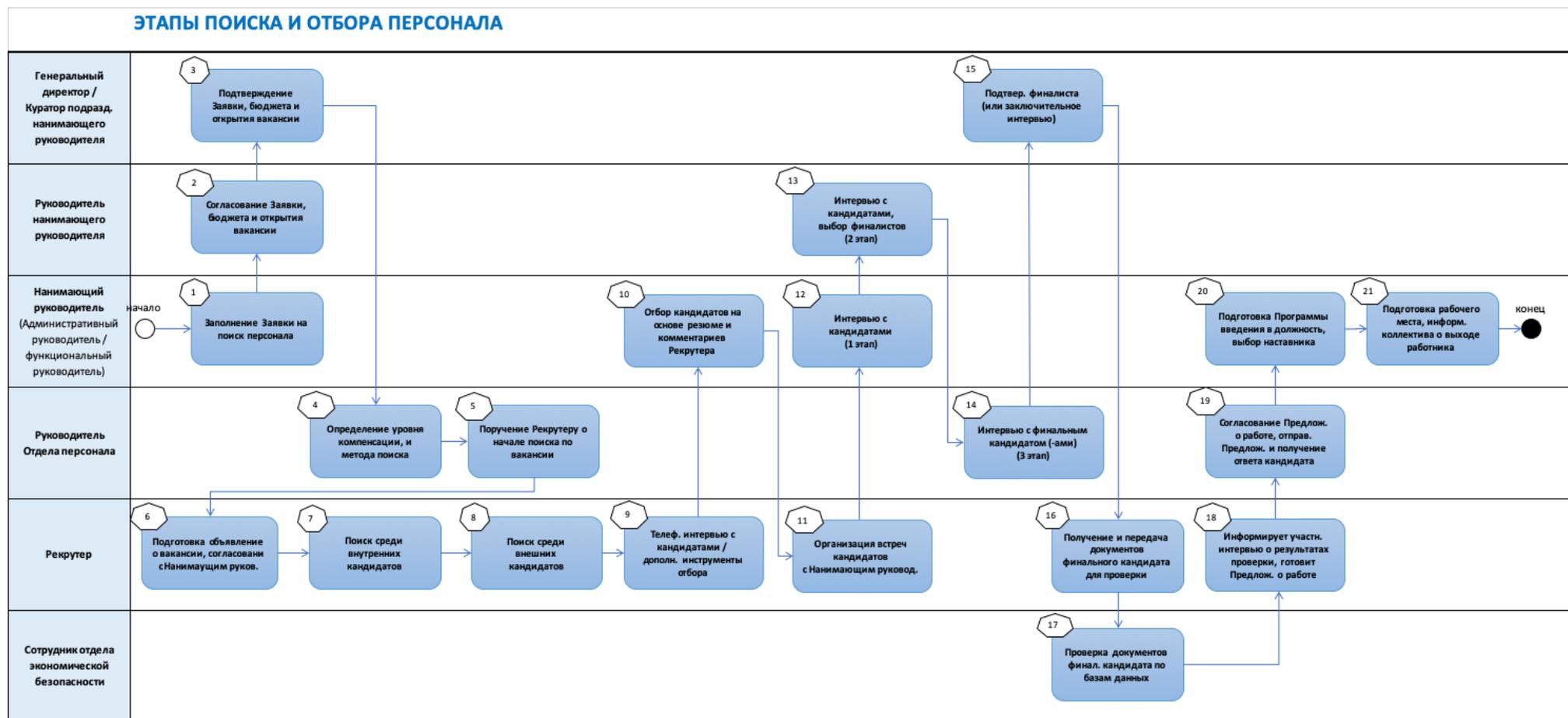
5.9. Подготовка к выходу нового работника

- 5.9.1. Нанимающий руководитель готовит проект программы адаптации (введения в должность) и определяет кандидатуру наставника для нового работника.
- 5.9.2. Нанимающий руководитель организует подготовку рабочего места для нового работника.
- 5.9.3. Нанимающий руководитель информирует о выходе нового работника сотрудников своего подразделения.

6. Приложения

- 6.1. Приложение 1 – Этапы поиска и отбора персонала
- 6.2. Приложение 2 – Заявка на подбор персонала
- 6.3. Приложение 3 – Согласие на обработку персональных данных
- 6.4. Приложение 4 – Практические рекомендации по проведению интервью
- 6.5. Приложение 5 – Анкета кандидата
- 6.6. Приложение 6 – Порядок проверки информации о кандидате
- 6.7. Приложение 7 – Справка о результатах проверки
- 6.8. Приложение 8 – Предложение о работе

3.2. Приложение 1 – Этапы поиска и отбора персонала



Заявка на подбор персонала

Описание вакансии		
Наименование должности:		
Структурное подразделение:		
Непосредств. руководитель (Ф.И.О. и должность):		
Основные обязанности:		
Ключевые знания и навыки:		
Наличие подчиненных (да / нет):		
Заработная плата (до налогообложения):	На период испытания	
	После испытания	
Наличие вакансии в штатном расписании (да / нет):		
Причина открытия вакансии (новая должность / замена Ф.И.О.):		
Наличие рабочего места (да / нет):		
Условия работы		
Трудовой договор (бессрочный / срочный):		
Режим работы:		
Командировки (периодичность, регионы):		
Требования к кандидату		
Образование (высшее / средне специальное) Наименования учебных заведений (если важно)		
Наличие сертификатов, свидетельств, аттестатов:		

Требования к опыту и деловым качествам кандидата	
Стаж по специальности (количество лет):	
Руководство подчиненными (количество человек):	
Отрасль, сфера работы:	
Знания и навыки:	
Деловые качества:	
Работники каких организаций представляют интерес как кандидаты:	
Работники каких организаций не представляют интерес как кандидаты:	
Дополнительная информация	
Знание программ, информационных систем:	
Знание иностранных языков (уровень владения):	
Перспективы карьерного роста:	
Комментарии:	

Нанимающий руководитель
(ФИО, должность, подпись, дата):

Руководитель Нанимающего руководителя
(ФИО, должность, подпись, дата)

Руководитель Отдела персонала
(ФИО, должность, подпись, дата)

3.4. Приложение 3 – Согласие на обработку персональных данных

Согласие на обработку персональных данных

Я, _____ (Ф.И.О.), зарегистрированный(ая) по адресу: _____ паспорт: _____ выдан _____ (когда, кем выдан), код подразделения _____ - _____ дата рождения _____ место рождения: _____ (далее – Соискатель), своей волей и в своем интересе выражаю свое безусловное согласие на обработку моих персональных данных с использованием средств автоматизации и/или без использования таких средств _____ (наименование Организации), зарегистрированному по адресу: _____ (полный адрес) (далее по тексту – Оператор), которое обеспечивает конфиденциальность персональных данных и безопасность при их обработке.

Настоящее Согласие дается Оператору с целью рассмотрения моей кандидатуры (в том числе оценки профессиональных, деловых и личностных качеств, включая проведение тестирования) в качестве кандидата на вакантные должности и/или работы (как имеющиеся, так и могущие возникнуть в будущем) в _____ (наименование Организации), выражаю свое согласие на передачу и обработку моих персональных данных, на основании поручения Оператора, компаниям _____ (наименование Организации), расположенным по адресам: _____ (полный адрес).

Перечень персональных данных, на обработку которых дается настоящее Согласие:

- фамилия, имя, отчество;
- дата и место рождения;
- гражданство;
- адрес регистрации и адрес фактического проживания;
- номер личного телефона (домашний, мобильный);
- адрес личной электронной почты (e-mail);
- сведения об образовании;
- биографические сведения;
- индивидуальный номер налогоплательщика;
- сведения о трудовой деятельности;
- паспортные данные (серия, номер, кем и когда выдан);
- данные разрешения на работу (для иностранных граждан);
- отношение к государственной (муниципальной, военной) службе;
- фотография субъекта персональных данных, обрабатываемая Организацией в целях, отличных от целей установления личности субъекта персональных данных;
- медицинское заключение о возможности либо невозможности работы в конкретных условиях труда (в случаях, предусмотренных законодательством).

Настоящим подтверждаю, что представленные мной персональные данные не содержат данных, касающихся моей расовой и национальной принадлежности, политических взглядов, религиозных или

философских убеждений, состояния моего здоровья (за исключением случаев, предусмотренных законодательством), а также интимной и частной жизни.

Настоящее Согласие дано Оператору для совершения следующих действий с персональными данными с использованием средств автоматизации и/или без использования таких средств: сбор, запись, систематизация, накопление, хранение, уточнение, извлечение, использование, предоставление, доступ, обезличивание, блокирование, удаление, уничтожение.

Настоящее согласие действует до даты получения отзыва Согласия, направленного мной в адрес Оператора в письменной форме.

Оператор вправе продолжить обработку персональных данных без моего согласия при наличии соответствующих оснований, предусмотренных действующим законодательством в области персональных данных.

Подпись:

Расшифровка
подписи:

3.5. Приложение 4 – Практические рекомендации по проведению интервью

Практические рекомендации по проведению интервью

Цель проведения интервью — достоверная оценка кандидата на соответствие вакантной должности. В результате проведения интервью вы должны быть способны дать формальную оценку кандидату. Нет универсально хороших или плохих кандидатов, есть подходящие и неподходящие кандидаты на каждую конкретную вакансию.

1. Структура интервью и стиль общения

- **Соблюдайте структуру и этапы проведения интервью.** Последовательность проведения интервью важна, так как она поможет вам сформировать более точную, достоверную оценку кандидата.
- Типовые этапы интервью:
 - подготовка;
 - самопрезентация кандидата;
 - основная часть интервью;
 - презентация Организации и вакансии;
 - обратная связь и завершение;
 - обработка результатов.
- **Стиль общения должен быть деловым.** Эмоциональный фон во время проведения интервью должен быть активным, позитивным и доброжелательным.
- **Недопустимо неуважение к кандидату:** опоздание на интервью, проявления незаинтересованности в кандидате, открытое подозрение в том, что кандидат говорит вам неправду.
- **Инициатива в ходе интервью должна исходить от вас.** Рекрутер (интервьюер) определяет регламент проведения интервью, его этапы, обсуждаемые темы, своими вопросами очерчивает границы разговора. Кандидат должен чувствовать, что именно вы ведете переговоры.
- **Необходимо больше слушать кандидата** (примерно 80% времени), чем говорить самому.
- Если кандидат уходит от задаваемых вами вопросов, «пространно рассуждает на отвлеченные темы» — вежливо верните его в русло беседы, и попросите не отклоняться.
- **Научитесь понимать язык жестов,** невербальное поведение кандидата поможет вам лучше понять и оценить его. Анализируйте жесты и мимику кандидата: как правило, закрытые позы говорят о скрытности кандидата, боязни сказать что-то лишнее, почесывание носа, перекрывание рта рукой — может говорить о лжи.
- **Задавайте больше открытых вопросов.** При оценке мотивации и личных качеств кандидата откажитесь от закрытых вопросов, требующих однозначных ответов (да / нет). Закрытые вопросы задаются только для выяснения конкретной информации у кандидата.
- **Впечатление об Организации, как о работодателе, сейчас зависит именно от Вас.** Оставьте у кандидата представление о себе, как о профессионале своего дела. Многие кандидаты в дальнейшем будут рассказывать об Организации, основываясь на опыте общения лично с вами.

2. Как начать интервью

- **Убедитесь, что помещение для интервью должным образом подготовлено:**

- помещение проветрено,
 - в нем чисто и убрано,
 - стол и стулья установлены в правильной позиции,
 - резюме кандидата и описание вакансии распечатаны и находятся под рукой.
- **Выйдите поздороваться с кандидатом или просто встаньте.** Представьтесь, пригласите словами и жестом присесть. Подскажите, куда можно поставить сумочку или портфель.
 - **Сделайте максимум для того, чтобы кандидат чувствовал себя комфортно.** Человек, который нервничает, может быть закрытым. Это может привести к неверной интерпретации и оценке соискателя на вакансию.
 - «Расслабьте» кандидата при помощи «метода нахождения общей реальности». Задайте два-три простых вопроса на общие темы, например: «Как добрались?», «Легко ли Вы нас нашли?», поговорите о погоде и т.д.
 - **Объясните, в каком порядке пройдет встреча, сколько времени она продлится.** У кандидата на серьезную позицию можете уточнить, располагает ли он достаточным количеством времени. Это создаст деловой настрой в общении.
 - **Дайте понять кандидату, что данная встреча - взаимовыгодные переговоры.** Вам важно понять, подходит ли он вам на конкретную позицию, а кандидату — подходит ли ему ваша вакансия.
 - **Рекомендуется начать интервью с самопрезентации кандидата.** Цель - настроить кандидата на открытое общение и оценить коммуникативные навыки кандидата. Например: «Елена, расскажите немного о себе: какое у вас образование, опыт работы, затем я вам расскажу о нашей организации и о вакансии, хорошо?»
 - **Желательно дать кандидату «выговориться».** Когда человек начинает говорить о себе, он постепенно успокаивается, и начинает говорить то, что считает важным. Вам необходимо это услышать и запомнить. Можете делать небольшие заметки в ходе интервью.
 - **Вы сможете начать оценку кандидата уже в течение первых пяти минут его самопрезентации по следующим факторам:**
 - внешний вид,
 - полнота изложения,
 - эмоциональная окраска разговора,
 - чувство эмпатии,
 - грамотность речи,
 - логика суждений и т.д.

3. Советы по основной части интервью

- Задавая уточняющие вопросы кандидату на стадии самопрезентации, постепенно переходите к темам, которые вас интересуют.
- **Рекомендуется придерживаться следующей тематики вопросов:**
 - образование;
 - предыдущие места работы;
 - знания, навыки, опыт;
 - формальные вопросы (сертификаты, где живет и т.д.);
 - какие вакансии кандидат сейчас рассматривает;
 - причины интереса к вашей вакансии.

- **Если у кандидата небольшой опыт работы**, задавайте больше вопросов о его образовании. Почему выбрали этот ВУЗ, эту специальность? Какие предметы нравились больше, какие меньше? Хотите (или не хотите) работать по полученной специальности? Почему?
- **Попросите кандидата рассказать о предыдущих местах работы**. Задавайте открытые вопросы. Как Вы устроились на это место работы? Чем занимается компания? Сколько в ней работает сотрудников? В чем заключались Ваши обязанности? По каким критериям оценивалась эффективность вашей работы и эффективность работы вашего подразделения?
- **Оцените отношение кандидата к бывшему руководству**. Кто был вашим непосредственным руководителем? Как вас оценивало руководство? Как бы вы оценили деятельность вашего бывшего руководства по развитию компании? Какой в компании был стиль руководства?
- **Спросите о причинах увольнения с каждого места работы**. Запомните эти причины. Спросите потом, если бы этих причин не было, кандидат остался бы работать или все равно бы уволился?
- **Если кандидат на собеседовании высокомерен**, демонстрирует собственную важность, доходит до панибратства, критикует предыдущего руководителя, не берет на себя ответственность за результаты, во всем винит коллег или обстоятельства — будьте осторожны, такой кандидат вряд ли подойдет вам на какую-либо вакансию.
- **Спросите у кандидата о его хобби, литературе, которую он любит читать, о музыке**, которую любит слушать — это оставит у кандидата впечатление о вас, как о человеке интересующимся им не только как профессионалом, а у вас появится дополнительная информация к размышлению.

4. Рекомендации по оценке мотивации кандидата

- **Выясните, почему кандидат хочет сменить работу**, почему ему работа нужна именно сейчас? Как давно он ходит по собеседованиям? Сколько собеседований уже было? Чтобы снизить вероятность получения «социально желаемых ответов» задавайте открытые вопросы.
- **Выясните личные планы и карьерные ожидания на будущее** (ближайший год, три, пять лет).
- **Выясните, в какой корпоративной культуре кандидат привык работать**, какая корпоративная культура неприемлема для кандидата. Есть ли у кандидата отрицательный опыт работы, который может повлиять на работу на новом месте?
- **Спросите, есть ли у кандидата другие предложения**, которые он в данный момент рассматривает? Чем они его заинтересовали? Так вы сможете понять, насколько ваше предложение конкурентно по сравнению с теми, которые кандидат уже имеет.
- **Спросите, почему кандидата заинтересовала ваша вакансия и Организация?** Соответствует ли она его ожиданиям? По ответу кандидата вы сможете понять: ваше предложение для него «одно из многих», или его искренне интересует именно ваша вакансия.
- **Уместен вопрос по зарплатным ожиданиям кандидата**. Например: «Исходя из вашего опыта, текущей ситуации на рынке и личных планов, на какую зарплату вы сейчас рассчитываете?»
- **Расскажите, насколько интересна, но вместе с тем тяжела предлагаемая работа**. Так Вы сможете оценить мотивацию кандидата. Если вам нужен мотивированный кандидат, нацеленный на достижение результата, наблюдайте — «загорятся ли у него глаза».

5. Презентация о компании и о вакансии

- Наиболее востребованные кандидаты рассматривают предложения одновременно от нескольких работодателей. Поэтому при проведении презентации вашего предложения ваша основная цель — «продать» кандидату именно вашу вакансию.
- **Подготовьтесь к рассказу об Организации и о вакансии заранее.** Большинство кандидатов настороженно воспринимают новую информацию о работодателе. Качественная презентация будет мотивировать кандидата.
- **Представьте максимум положительной информации об Организации и о вакансии.** Расскажите, что является вашим конкурентным преимуществом по сравнению с другими работодателями.
- **Презентуя Организацию,** расскажите о сфере деятельности и о специфике ее работы, о положении на рынке, периоде существования, о перспективах развития Организации, о конкурентных преимуществах, об особенностях корпоративной культуры.
- **Презентуя вакансию,** расскажите о должностных обязанностях и полномочиях, о структурном подразделении, его руководителе, о том, кто будет в подчинении, о целях, которые будут стоять перед новым работником, о перспективах карьерного роста, преимуществах, получаемых кандидатом от работы именно на этой должности.
- **Презентуя условия работы,** подробно расскажите о месте и графике работы, о рабочем месте, системе заработной платы на основной и на испытательный срок, о системе премиальных выплат и бонусах, о социальном пакете, о профессиональном обучении и т.д.
- **Рассказывая о заработной плате,** говорите уверенно, не смущаясь и не запинаясь. Говорите точную заработную плату, либо точные границы заработной платы. Для большинства кандидатов это очень важный и чувствительный момент.
- **Если система заработной платы состоит из нескольких составляющих,** переменных частей и процентов, на собеседовании лучше сообщить абсолютную среднюю заработную плату, которую будет получать кандидат при выполнении плановых показателей, и возможные границы.
- **Если кандидат сомневается в интересе к вашей вакансии,** или не проявляет интереса - не переубеждайте его: опыт показывает, что немотивированные кандидаты часто отказываются на этапе предложения о работе или в первые дни трудоустройства.

6. Как правильно завершить интервью

- **Получите обратную связь:** вы должны понять, насколько кандидата заинтересовала ваша вакансия, есть ли что-то, что его смущает?
- **Внимательно слушайте и оценивайте кандидата:** что он скажет вам сразу после презентации, какие вопросы он начнет задавать, как изменятся его мимика или поведение, количество и смысл вопросов, которые задает кандидат. Убедитесь, что сомнения развеяны, вопросы сняты.
- **Вопросы кандидата.** Наиболее приемлемый вариант, когда у кандидата появляется несколько (3-5) вопросов, связанных в основном с содержанием работы, отношениями в коллективе, уровнем и спецификой бизнеса. По возможности развернуто ответьте на эти вопросы.
- **Вопрос об уровне материальной компенсации** вполне уместен, на него необходимо ответить, но без излишней детализации. Если вопросы по заработной плате и другим

социальным благам будут продолжаться, это должно стать для вас сигналом, что у кандидата доминирует материальная мотивация.

- **Вас не должно настораживать, если у кандидата нет вопросов.** Во-первых, это может быть связано с тем, что вы грамотно и подробно описали соискателю вакансию. Во-вторых, вопросы могут появиться после анализа полученной информации или на следующих этапах интервью.
- **Уточните у кандидата, возможно ли получение рекомендаций о нем** на последнем и предыдущем месте работы, кто конкретно мог бы его рекомендовать (фамилия, должность, телефон).
- **Поблагодарите кандидата за проведенное интервью и договоритесь,** каким образом он узнает о результатах собеседования и какими будут дальнейшие шаги, в случае положительного решения.

7. Как избежать типичных ошибок при проведении интервью

- **Избегайте оценки кандидата лишь на основании интуиции,** внутреннего убеждения, симпатии/антипатии к личности кандидата, «третьего глаза» и пр.
- **Избегайте проведения собеседования в форме допроса.** Это ошибочно, во-первых, по этическим соображениям, во-вторых, таким образом, вы демотивируете наиболее успешных кандидатов и не получите адекватной оценки кандидата.
- **Не позволяйте кандидату давить на вас и перехватывать инициативу** в ведении интервью, когда кандидат вместо того, чтобы отвечать на ваши вопросы, начинает задавать их вам. Как только почувствуете, что это произошло, сразу вежливо верните кандидата к тому вопросу, на котором вы остановились.
- **Преувеличения.** Иногда кандидат вам очень нравится или претендует на более высокую зарплату, чем вы можете ему предложить. В желании заинтересовать такого кандидата велико искушение преувеличить достоинства вашей Организации и вакансии, и умолчать о недостатках. Избегайте этой ошибки - столкнувшись с другой реальностью, кандидат будет демотивирован и вам придется искать ему замену.
- **Фамильярность.** Не позволяйте кандидату расположить вас к себе настолько, чтобы перейти на общение «на короткой ноге», «по-дружески». Это будет мешать и при принятии решения по нему и в дальнейшей работе с ним, так как вернуться в деловое русло будет сложно.
- **Избегайте размытых формулировок** при описании заработной платы типа: «зарплата будет примерно такая-то», «зарплата будет зависеть от того, как успешно вы пройдете следующие этапы собеседования» и т.п.
- **Если кандидат отказывается проходить тест на оценку профессиональных знаний,** аргументируя это тем, что «это ниже его достоинства, заполнять какие-то там тесты» — не рассматривайте такого кандидата.
- **Помните — вы оцениваете не человека, а кандидата.** Нет универсально хороших или абсолютно плохих кандидатов, есть подходящие и неподходящие кандидаты на конкретную вакансию.

Желаем Вам успехов!

3.6. Приложение 5 – Анкета кандидата

АНКЕТА КАНДИДАТА

Место для
фотографии

1. Фамилия

имя

отчество

2. Число, месяц и год рождения

3. Место рождения

(село, деревня, город, район, область)

4. ИНН

5. Страховое свидетельство государственного
пенсионного страхования

6. Паспорт:

№

Дата выдачи

код

выдан

7. Адрес места жительства:
по паспорту:

телефон

Дата регистрации по указанному месту жительства:

года

Адрес места жительства:
фактический:

телефон

8. Отношение к воинской обязанности:

Военный билет: серия

№

дата выдачи

кем выдан

Категория запаса (учета)

ВУС

Воинское звание:

Состав

(командный, инженерный,
технический, солдаты и т.д.)

Группа
учета

9. Семейное положение в момент заполнения

(никогда не состоял (-ла) в браке; состою в
зарегистрированном браке; состою в
незарегистрированном браке; вдовец (вдова);
разведен (разведена); разошелся (разошлась)

Ваши ближайшие родственники (отец, мать, муж/жена, дети, родные братья и сестры)

Степень родства	Фамилия, имя, отчество (полностью)	Дата рождения

10. Привлекались ли Вы или Ваши близкие родственники к уголовной и/или административной ответственности (когда и за что)

11. Участие в выборных органах

Местонахождение выборного органа	Название выборного органа	В качестве кого избран	Год избрания	Год выбытия

12. Номер телефона: мобильный

13. Какими иностранными языками владеете (читаете и переводите со словарем, читаете и можете объясняться, владеете свободно)

14. Были ли Вы подвергнуты дисквалификации или иному административному наказанию, исключающему возможность исполнения обязанностей по трудовому договору (пункт 8 статьи 83 Трудового кодекса РФ) (когда и за что)

15. Наличие автомобиля (в собственности или используемого в настоящее время): укажите марку, год выпуска и государственный регистрационный номер

16. Занимали ли Вы в течение последних двух лет должности государственной или муниципальной службы?

Имеются ли у Вас ограничения, налагаемые ст.12, 12.1, 12.2 Федерального закона от 25 декабря 2008 г. № 273 «О противодействии коррупции»

17. Имеются ли у Вас какие-либо ограничения по здоровью к выполнению трудовой деятельности (группа инвалидности)?

Мне известно, что заведомо ложные сведения, сообщенные о себе в Анкете кандидата, могут повлечь отказ в приеме на работу.

Дата

Личная подпись

3.7. Приложение 6 – Порядок проверки информации о кандидате

Порядок проверки информации о кандидате

1. Проверка информации о кандидате осуществляется с целью выявления информации, способной в случае назначения кандидата на должность увеличить риски нанесения экономического и/или репутационного ущерба Организации.
2. Проверка информации о кандидате осуществляется ответственным работником подразделения безопасности Организации (далее по тексту – Ответственный работник), при наличии ИНН и согласия на обработку персональных данных кандидата.
3. Ответственный работник обязан соблюдать требования законодательства Российской Федерации о персональных данных.
4. Обработка специальных категорий персональных данных кандидата, касающихся расовой, национальной принадлежности, политических взглядов, религиозных или философских убеждений, интимной жизни, не осуществляется.
5. Для проверки кандидата используются любые открытые общедоступные источники. В том числе Ответственный работник обязан проверять наличие информации о кандидате на следующих ресурсах:
 - ФССП России (<http://fssprus.ru>) - проверяются сведения о наличии открытых исполнительных производств в отношении кандидата, о нахождении кандидата в розыске лиц по исполнительным производствам;
 - МВД России (<https://мвд.рф/wanted> , <https://мвд.рф/сервисы-гувм>) - проверяются сведения о нахождении физического лица в Федеральном розыске лиц, подозреваемых в совершении преступлений, а также осуществляется проверка паспорта по списку недействительных паспортов Российской Федерации;
 - Росфинмониторинг (<http://www.fedsfm.ru/documents/terr-list>) - проверяется информация о причастности кандидата к экстремистской или террористической деятельности;
 - ФНС России (<https://pb.nalog.ru> , <https://service.nalog.ru/payment/> , <https://egrul.nalog.ru/index.html>) - проверяется информация о нахождении кандидата в реестре дисквалифицированных лиц и об участии кандидата в юридических лицах, в том числе в качестве единоличного исполнительного органа, и/или регистрации в качестве индивидуального предпринимателя;
 - Реестр лиц, уволенных в связи с утратой доверия (<https://gossluzhba.gov.ru/reestr>);
 - Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (<http://bankrot.fedresurs.ru/DebtorsSearch.aspx>), и Коммерсант.ру (<http://bankruptcy.kommersant.ru>) - проверяется информация о банкротстве кандидата.
6. Ответственным работником проверяется наличие аффилированности и/или возможного конфликта интересов кандидата с контрагентами Организации.
7. Для уточнения выявленной в процессе проверки информации Ответственный работник может провести собеседование с кандидатом, в том числе по телефону.
8. Выявленная в отношении кандидата информация, полученная законным путем, отражается Ответственным работником в справке. На основании данной справки принимается решение о согласовании или несогласовании кандидата.

3.8. Приложение 7 – Справка о результатах проверки

**Справка
по результатам проверки информации о кандидате**

на должность: _____

ФИО кандидата _____

ИНН _____

В рамках проведенной проверки установлено следующее:

ФССП России	не выявлено/выявлено (указывается выявленная информация);
МВД России	не выявлено/выявлено (указывается выявленная информация);
Росфинмониторинг	не выявлено/выявлено (указывается выявленная информация);
ФНС России	не выявлено/выявлено (указывается выявленная информация);
Реестр лиц, уволенных в связи с утратой доверия	не выявлено/выявлено (указывается выявленная информация);
Единый федеральный реестр сведений о банкротстве	не выявлено/выявлено (указывается выявленная информация);
Иная информация (негативная), полученная законным путем	не выявлено/выявлено (указывается выявленная негативная информация);
Аффилированность и/или признаки возможного конфликта интересов	не выявлено/выявлено (указывается подробная информация).

3.9. Приложение 8 – Предложение о работе

Предложение о работе

Уважаемый(ая) _____ !

Благодарим Вас за интерес, проявленный к _____ (наименование Организации). Настоящим письмом подтверждаем намерение заключить с Вами трудовой договор на следующих условиях:

Должность:	Наименование должности согласно штатному расписанию
Подразделение:	Наименование подразделения согласно штатному расписанию
Подчинение:	Должность руководителя согласно штатному расписанию
Место работы:	Город
Вид трудового договора:	Бессрочный / срочный, до _____
Основные обязанности:	Список обязанностей из утвержденной должностной инструкции
Дата начала работы:	день / месяц / год
Месячный оклад (до уплаты НДФЛ):	Рублей в месяц
Другие условия оплаты труда:	Бонусы, премии, доплаты, надбавки
Социальный пакет:	Медицинская страховка, страховка жизни, компенсация проезда, компенсация питания, компенсация занятий в фитнес-клубе, др.
График работы:	40-часовая рабочая неделя с нормированным рабочим днем. Выходные дни: суббота, воскресенье.
Ежегодный отпуск:	28 календарных дней
Испытательный срок:	3 месяца
Дополнительные условия:	Командировки не более 10% рабочего времени, и т.д.

Прочие условия работы будут оговорены в Вашем трудовом договоре.

Будем рады видеть Вас в нашей команде и надеемся на долгое, плодотворное сотрудничество!

В случае Вашего согласия с условиями настоящего предложения, просим Вас подписать его и вернуть лицу, вручившему его Вам не позднее _____ (дата). По окончании указанного срока Организация оставляет за собой право аннулировать данное предложение.

Я, _____ (ФИО) понимаю и принимаю условия данного предложения.

Подпись:

Дата: