



**УТВЕРЖДЕНО СОБРАНИЕ  
УЧРЕДИТЕЛЕЙ ОО «Шарикон барои рушд»  
21 сентября 2022 года  
М.П.**

# **Политика набора персонала**

**Душанбе 2022**

# Содержание

<b>1. Введение и цель</b>	<b>2</b>
1.1 Цель процесса подбора персонала	2
<b>2. Область применения</b>	<b>4</b>
2.1 Применимость ко всем наймам в организации	4
2.2 Типы охватываемой занятости (полная занятость, неполная занятость, временная занятость и т.д.)	6
<b>3. Этапы процесса подбора персонала</b>	<b>7</b>
3.1 Определение потребностей в персонале	7
3.2 Размещение вакансий и реклама	11
3.3 Управление приложениями	15
3.4 Процесс собеседования	18
3.5 Отбор и предложение работы	23
3.6 Проверки перед приемом на работу	32
3.7 Адаптация	34
<b>4. Роли и обязанности</b>	<b>37</b>
<b>5. Равные возможности и недискриминация</b>	<b>39</b>
<b>6. Конфиденциальность и защита данных</b>	<b>42</b>
<b>7. Требования к документации</b>	<b>44</b>
<b>8. Обзор политики и обновления</b>	<b>47</b>
<b>Приложения:</b>	<b>50</b>
А. Шаблон формы заявки на работу	50
В. Стандартный шаблон объявления о вакансии	52
С. Форма оценки кандидата	54
D. Банк вопросов для интервью (пример)	56
Е. Шаблон письма с предложением о работе	59

# **1. Введение и цель**

## **1.1 Цель процесса подбора персонала**

Основная цель нашей политики подбора персонала — установить систематический, справедливый и эффективный процесс выявления, привлечения и отбора высококвалифицированных кандидатов, соответствующих ценностям, миссии и стратегическим целям нашей организации. Эта политика направлена на обеспечение того, чтобы мы последовательно нанимали наиболее подходящих людей для каждой роли, способствуя формированию разнообразной и талантливой рабочей силы, способной обеспечить успех нашей организации.

Наша политика набора персонала направлена на стандартизацию практики найма во всех отделах и на всех должностях, способствуя прозрачности и равным возможностям на протяжении всего цикла найма. Четко определяя каждый шаг процесса, от анализа работы до приема на работу, мы стремимся минимизировать предвзятость, обеспечить соблюдение соответствующих трудовых законов и правил и снизить потенциальные риски, связанные с ненадлежащей практикой найма.

Кроме того, эта политика направлена на оптимизацию наших усилий по подбору персонала путем внедрения экономически эффективных и эффективных по времени стратегий. Она подчеркивает важность использования различных каналов для охвата широкого круга потенциальных кандидатов, включая возможности внутреннего продвижения, тем самым повышая вовлеченность и удержание сотрудников. Политика также направлена на использование современных технологий подбора персонала и передового опыта для оптимизации процесса отбора и улучшения общего опыта кандидатов.

Ключевой целью нашей политики набора персонала является содействие разнообразию и инклюзивности в нашей организации. Устанавливая четкие руководящие принципы для беспристрастной оценки кандидатов и активно ища разнообразные таланты, мы стремимся создать рабочую силу, которая отражает сообщества, которым мы служим, и приносит широкий спектр перспектив в нашу работу. Эта приверженность разнообразию не только соответствует нашим организационным ценностям, но и повышает наши возможности решения проблем и инновационный потенциал.

Кроме того, эта политика направлена на обеспечение соответствия наших методов подбора персонала долгосрочным стратегическим целям нашей организации. Она подчеркивает важность не только заполнения вакансий в ближайшее время, но и учета будущих требований к навыкам и планирования преемственности. Таким образом, мы стремимся создать устойчивую рабочую силу, способную адаптироваться к меняющимся организационным потребностям и тенденциям отрасли.

Наконец, цель нашей политики набора персонала включает в себя создание положительного бренда работодателя посредством этических и профессиональных методов найма. Относясь ко всем кандидатам с уважением, поддерживая четкую коммуникацию на протяжении всего процесса и придерживаясь самых высоких стандартов честности, мы стремимся улучшить свою репутацию как работодателя, которого выбирают. Это, в свою очередь, поможет нам привлекать лучших специалистов на все более конкурентном рынке труда, обеспечивая постоянный рост и успех нашей организации.

## **1.2 Приверженность справедливой и прозрачной практике найма**

Наша организация однозначно привержена внедрению и поддержанию справедливых и прозрачных методов найма на всех этапах процесса подбора персонала. Это обязательство является основополагающим для наших этических стандартов, организационных ценностей и стратегических целей. Мы признаем, что справедливый и прозрачный найм не только обеспечивает соблюдение требований законодательства, но и способствует формированию разнообразной, талантливой рабочей силы и позитивной организационной культуры.

В основе наших обязательств лежит принцип равных возможностей. Мы обязуемся оценивать всех кандидатов исключительно на основе их квалификации, навыков и потенциала для содействия успеху нашей организации, независимо от расы, цвета кожи, религии, пола, сексуальной ориентации, национального происхождения, возраста, инвалидности или любой другой защищенной характеристики. Это обязательство распространяется на все аспекты процесса подбора персонала, от публикации вакансии до окончательного выбора.

Чтобы обеспечить справедливость, мы внедрили структурированный и стандартизированный процесс оценки для всех кандидатов. Он включает использование predetermined критериев, связанных с работой, стандартизированных вопросов для интервью и объективных систем оценки. Придерживаясь этих последовательных методов оценки, мы минимизируем возможность неосознанной предвзятости и гарантируем, что все кандидаты оцениваются на равных условиях.

Прозрачность — еще один краеугольный камень нашей практики найма. Мы стремимся предоставлять всем кандидатам ясную, точную и своевременную информацию на протяжении всего процесса подбора персонала. Это включает в себя подробные описания вакансий, четкую коммуникацию об этапах процесса отбора и оперативную обратную связь с кандидатами на каждом этапе. Мы считаем, что эта прозрачность не только уважает время и усилия кандидатов, но и укрепляет нашу репутацию этичного и желанного работодателя.

Для дальнейшего обеспечения справедливости и прозрачности мы установили надежные методы документирования для всех решений о найме. Каждый шаг процесса найма, включая оценку кандидатов, заметки о собеседовании и обоснования выбора, тщательно документируется. Эта документация служит нескольким целям: она обеспечивает аудиторский след для внутреннего обзора, обеспечивает последовательность в принятии решений и позволяет нам демонстрировать справедливость наших методов, если когда-либо возникнут сомнения.

Мы также стремимся регулярно пересматривать и обновлять наши практики найма, чтобы выявлять и устранять любые потенциальные предубеждения или неравенство. Это включает проведение периодических проверок наших данных о найме, получение отзывов от кандидатов и новых сотрудников, а также получение информации о передовых методах справедливого и инклюзивного найма.

Кроме того, мы внедрили меры подотчетности для поддержания нашей приверженности справедливому и прозрачному найму. Все сотрудники, участвующие в процессе найма, включая менеджеров по найму и членов комиссии по собеседованию, проходят обучение по справедливой практике найма и несут ответственность за соблюдение этих принципов. Любые опасения или жалобы относительно справедливости нашей практики найма воспринимаются серьезно и расследуются незамедлительно.

Наконец, мы признаем, что справедливые и прозрачные практики найма имеют решающее значение для построения доверия как с кандидатами, так и с сотрудниками. Последовательно демонстрируя нашу приверженность этим принципам, мы стремимся улучшить наш бренд работодателя, привлечь разнообразный пул лучших талантов и способствовать формированию культуры инклюзивности и взаимного уважения на рабочем месте.

Благодаря этим комплексным мерам мы подтверждаем нашу непоколебимую приверженность справедливой и прозрачной практике найма, гарантируя каждому кандидату равные возможности присоединиться к нашей организации и внести свой вклад.

## **2. Объем**

### **2.1 Применимость ко всем наймам в организации**

Наша политика подбора персонала разработана таким образом, чтобы быть универсально применимой ко всем видам деятельности по найму в нашей организации, обеспечивая

последовательность, справедливость и прозрачность на протяжении всего процесса подбора персонала. Эта всеобъемлющая применимость является краеугольным камнем нашей приверженности поддержанию высочайших стандартов этических и эффективных методов подбора персонала.

Политика применяется без исключения ко всем должностям в нашей организации, охватывая все отделы, уровни и функции. Это включает, помимо прочего, должности начального уровня, должности среднего звена управления, назначения старших руководителей, технических специалистов, вспомогательный персонал и любые другие категории должностей, которые могут существовать или быть созданы в нашей организационной структуре. Применяя эту политику на всех иерархических уровнях, мы гарантируем, что будут поддерживаться одни и те же высокие стандарты, независимо от того, нанимаем ли мы младшего помощника или старшего директора.

Кроме того, эта политика регулирует все типы трудовых соглашений в нашей организации. Она в равной степени применима к постоянным должностям с полной занятостью, неполным рабочим дням, срочным контрактам, временным назначениям, стажировкам и консультационным контрактам. Это всеобъемлющее покрытие гарантирует, что все лица, присоединяющиеся к нашей организации, независимо от характера или продолжительности их контракта, выбираются в ходе последовательного и справедливого процесса.

Политика также распространяется на внутренние процессы найма, включая повышения, переводы между отделами и переходы между ролями. Это гарантирует, что нынешние сотрудники будут справедливо рассмотрены при рассмотрении новых возможностей в организации и будут подвергаться тем же прозрачным процессам оценки, что и внешние кандидаты. Применяя политику к внутренним перемещениям, мы содействуем равенству и поддерживаем целостность наших путей развития карьеры.

В случаях срочного или чрезвычайного найма, хотя основные принципы политики все еще применяются, могут быть ускоренные процессы. Однако эти исключения четко определены в политике, с конкретными рекомендациями о том, как поддерживать справедливость и прозрачность даже в условиях ограничений по времени.

Универсальная применимость этой политики также распространяется на все географические местоположения и филиалы нашей организации. Независимо от того, происходит ли найм в нашей штаб-квартире, региональных офисах или удаленных местах, необходимо соблюдать одни и те же руководящие принципы политики. Это обеспечивает последовательность в нашей практике найма в различных культурных контекстах и правовых юрисдикциях, при этом все еще допуская необходимые местные адаптации в рамках политики.

Внедряя эту политику во всех видах деятельности по найму, мы создаем равные условия для всех кандидатов, как внутренних, так и внешних. Это универсальное применение помогает предотвратить фаворитизм, снижает риск дискриминации и гарантирует, что все решения о найме основаны на заслугах и организационном соответствии.

Более того, всесторонняя применимость этой политики упрощает усилия по обучению и обеспечению соответствия. Весь персонал, вовлеченный в любой аспект найма, может быть обучен по единому, последовательному набору руководящих принципов, что снижает путаницу и вероятность процедурных ошибок.

Наконец, эта универсальная применимость укрепляет нашу защиту от любых потенциальных юридических проблем, связанных с нашей практикой найма. Демонстрируя, что мы применяем одни и те же справедливые и прозрачные процессы ко всем решениям о найме, мы минимизируем правовые риски и усиливаем нашу приверженность равным возможностям трудоустройства.

В заключение, применимость нашей политики найма ко всем наймам в организации является основополагающим аспектом нашей стратегии в области человеческих ресурсов. Она лежит в основе наших усилий по формированию разнообразной, талантливой и заинтересованной рабочей

силы посредством справедливой, прозрачной и последовательной практики найма на всех уровнях и типах занятости в нашей организации.

## **2.2 Типы охватываемой занятости (полная занятость, неполная занятость, временная и т. д.)**

Наш процесс подбора персонала разработан так, чтобы быть всеобъемлющим и адаптируемым, охватывающим все типы занятости в нашей организации. Это обеспечивает последовательность в наших методах найма, при этом удовлетворяя разнообразные кадровые потребности различных отделов и проектов. Процесс применяется к следующим типам занятости:

1. **Постоянные должности на полный рабочий день:**
  - **Определение:** Сотрудники, которые работают по стандартной схеме (обычно 35–40 часов в неделю) на постоянной основе.
  - **Применение:** применяется полный процесс подбора персонала, включая тщательную проверку биографических данных и обширную адаптацию.
2. **Постоянные должности с частичной занятостью:**
  - **Определение:** Сотрудники, которые работают меньше стандартного количества часов полной занятости на регулярной, постоянной основе.
  - **Применение:** Основной процесс подбора персонала остается прежним, с изменениями в описаниях должностей и условиях трудоустройства, отражающими сокращенные рабочие часы.
3. **Срочные контракты:**
  - **Определение:** должности с полной или частичной занятостью с заранее определенной датой окончания.
  - **Подача заявления:** Процесс найма включает в себя четкое информирование о сроке действия контракта и любых возможностях его продления или перевода в постоянный статус.
4. **Временные задания:**
  - **Определение:** Краткосрочные должности для покрытия конкретных проектов или временной нехватки персонала.
  - **Применение:** Хотя основной процесс оценки сохраняется, сроки набора персонала могут быть ускорены для удовлетворения срочных потребностей.
5. **Стажировки:**
  - **Определение:** Ограниченные по времени должности, обычно заполняемые студентами или недавними выпускниками в учебных целях.
  - **Применение:** В процессе особое внимание уделяется оценке потенциала и способности к обучению, а также механизмам наставничества.
6. **Консультационные услуги:**
  - **Определение:** Специализированные, ограниченные по срокам контракты на оказание конкретных экспертных услуг или реализацию проектов.
  - **Применение:** процесс в значительной степени ориентирован на соответствующую экспертизу и требования, характерные для проекта, часто включая технические оценки.
7. **Сезонные должности:**
  - **Определение:** Повторяющиеся роли, которые активны только в определенные периоды года.
  - **Подача заявки:** Процесс набора персонала может быть начат задолго до начала сезона, при этом особое внимание уделяется доступности в требуемый период.

Для всех типов занятости основные элементы нашего процесса подбора персонала остаются неизменными:

- Анализ работы и создание подробных описаний должностей
- Справедливое и широкое объявление о вакансиях
- Стандартизированная проверка заявок
- Процесс структурированного интервью
- Объективная оценка и отбор кандидатов
- Проверки рекомендаций и биографических данных (корректируются в соответствии с должностью)
- Четкое сообщение о предложении и процедуры приема на работу

Процесс допускает гибкость в определенных областях для удовлетворения конкретных потребностей каждого типа занятости. Например, глубина проверки биографических данных или объем адаптации могут быть скорректированы для краткосрочных или временных должностей. Однако наша приверженность справедливой оценке и отбору остается неизменной во всех категориях.

Применяя наш процесс подбора персонала ко всем типам занятости, мы гарантируем:

- Стабильность качества найма независимо от продолжительности должности или часов работы
- Равные возможности и справедливое отношение ко всем кандидатам
- Соблюдение трудового законодательства и правил, применимых к различным категориям занятости
- Соответствие нашим организационным ценностям и культуре на всех уровнях взаимодействия

## 3. Этапы процесса подбора персонала

### 3.1 Определение потребностей в персонале

Определение потребностей в персонале является важнейшим первым шагом в нашем процессе подбора персонала, закладывая основу для всех последующих мероприятий по найму. Этот процесс гарантирует, что наши усилия по подбору персонала являются стратегическими, необходимыми и соответствуют целям организации.

Процесс начинается с **регулярного анализа рабочей силы**, в ходе которого мы рассматриваем текущие уровни укомплектованности кадрами во всех отделах, анализируем распределение рабочей нагрузки и оцениваем предстоящие проекты для прогнозирования будущих требований. Этот анализ проводится в тесном сотрудничестве с руководителями отделов, которые предоставляют ценные данные о пробелах в навыках в своих командах и новых требованиях к ролям. Мы призываем менеджеров прогнозировать свои потребности в персонале на следующие 6–12 месяцев, что позволяет осуществлять упреждающее планирование.

**Strategic alignment** is a key consideration in this process. We review the organization's strategic plan and objectives to identify the skills and competencies needed to achieve both short-term and long-term goals. This alignment ensures that our staffing decisions support the organization's growth projections and future direction.

For each identified staffing need, we conduct a thorough job analysis to define:

*Для каждой выявленной потребности в персонале мы проводим тщательный анализ должности, чтобы определить:*

- Specific responsibilities  
*Конкретные обязанности*
- Required qualifications  
*Требуемая квалификация*
- Ключевые показатели эффективности  
*Ключевые показатели эффективности*

Этот анализ помогает определить, можно ли удовлетворить потребность путем реструктуризации существующих ролей или требуется создание новой должности.

**Бюджетные соображения** играют решающую роль в этом процессе. Мы оцениваем финансовые последствия предлагаемых кадровых изменений и готовим бюджетные обоснования для каждой новой или замещающей должности. Затем они представляются на утверждение финансовому и высшему руководству.

**Мы также расставляем приоритеты в потребностях в найме на основе срочности и стратегической важности**, учитывая влияние незаполненных должностей на организационную эффективность. Такая расстановка приоритетов помогает нам разрабатывать график найма, который соответствует бюджетным циклам и операционным потребностям.

**Внутренняя мобильность** всегда оценивается до того, как смотреть на внешнюю. Мы оцениваем возможности внутренних повышений или переводов, учитывая планы развития сотрудников и возможности карьерного роста. Такой подход не только удовлетворяет непосредственные потребности, но и способствует удержанию и росту сотрудников.

В рамках нашего дальновидного подхода **мы проводим анализ пробелов в навыках**, чтобы выявить любые несоответствия между текущими навыками сотрудников и теми, которые требуются для будущего успеха. Этот анализ дает информацию о решениях относительно того, следует ли устранять пробелы путем найма или обучения и развития сотрудников.

**Планирование преемственности** интегрировано в этот процесс, особенно для ключевых позиций. Мы определяем роли, подверженные риску из-за потенциальных выходов на пенсию или ожидаемых отставок, и планируем передачу знаний и переходы ролей.

Последний шаг включает в себя сбор всех **выявленных кадровых потребностей в формальный план найма, полный обоснований для каждой предлагаемой должности**. Затем этот план представляется для окончательного утверждения высшим руководством и руководством по кадрам.

Тщательно определяя наши кадровые потребности с помощью этого комплексного процесса, мы гарантируем, что наши усилия по подбору персонала являются целенаправленными, экономически эффективными и соответствуют целям нашей организации, создавая основу для успешного найма, который способствует нашему долгосрочному успеху и устойчивости.

### **3.1.1 Анализ работы и обоснование должности**

Анализ работы и обоснование должности являются важнейшими компонентами нашего процесса подбора персонала, гарантируя, что у нас есть четкое понимание роли, на которую мы нанимаем сотрудника, и веское обоснование для ее создания или сохранения.



Анализ работы: процесс анализа работы включает в себя систематический сбор информации об обязанностях, ответственности, необходимых навыках, результатах и рабочей среде конкретной работы. Этот процесс обычно проводится специалистами по кадрам в сотрудничестве с соответствующими руководителями отделов. Ключевые элементы нашего анализа работы включают в себя:

- Определение основных должностных функций и задач
- Определение требуемой квалификации (образование, опыт, навыки)
- Определение ожиданий производительности и показателей успеха
- Оценка физических и умственных требований роли
- Понимание места должности в организационной структуре

Мы используем различные методы для сбора этой информации, в том числе:

- Интервью с действующими лицами и руководителями
- Наблюдение за текущими сотрудниками, выполняющими работу
- Анкеты и опросы
- Обзор отраслевых стандартов и показателей

Результатом анализа должности является полное описание должности, точно отражающее требования и ожидания, связанные с должностью.

Обоснование должности: После завершения анализа работы мы переходим к обоснованию должности. Этот шаг включает в себя построение убедительного довода о том, почему должность необходима и как она согласуется с нашими организационными целями и бюджетными ограничениями.

Процесс обоснования обычно включает в себя:

- Оценка потребностей: мы оцениваем текущую рабочую нагрузку отдела, уровень производительности и любые пробелы в навыках, чтобы определить, действительно ли необходима новая должность.
- Стратегическое соответствие: мы демонстрируем, как должность способствует достижению стратегических целей и долгосрочного видения нашей организации.
- Анализ затрат и выгод: мы готовим подробную разбивку затрат, связанных с должностью (зарплата, льготы, оборудование), и ожидаемую отдачу с точки зрения производительности, эффективности или новых возможностей.
- Рассмотрение альтернатив: мы изучаем и документируем альтернативные решения, такие как перераспределение работы, автоматизация задач или аутсорсинг, чтобы гарантировать, что создание новой должности является наиболее эффективным решением.
- Оценка рисков: мы выявляем любые потенциальные риски или проблемы, связанные с отсутствием вакансии, помогая подчеркнуть ее важность.

Обоснование должности обычно представляется в официальном документе или презентации высшему руководству для утверждения. Этот комплексный подход к анализу работы и обоснованию должности гарантирует, что наши усилия по подбору персонала являются целенаправленными, необходимыми и соответствуют нашим организационным потребностям и ресурсам. Он закладывает прочную основу для последующих шагов в процессе подбора персонала, способствуя принятию более эффективных решений о найме и достижению лучших долгосрочных результатов для нашей организации.

### ***3.1.2 Процесс утверждения бюджета***

Процесс утверждения бюджета является важнейшим компонентом нашей стратегии подбора персонала, гарантируя, что все решения о найме являются финансово обоснованными и соответствуют ресурсам и приоритетам нашей организации. Этот процесс подразумевает тесное

сотрудничество между отделом кадров, финансами и высшим руководством для баланса между кадровыми потребностями и финансовыми ограничениями.

**Обычно процесс состоит из следующих этапов:**

1. **Первоначальная оценка стоимости:** • Отдел кадров совместно с отделом найма готовит подробную смету стоимости предлагаемой должности (должностей). • Эта смета включает в себя заработную плату, льготы, расходы на оборудование и любые другие сопутствующие расходы.
2. **Анализ финансового воздействия:** Финансовый отдел рассматривает смету расходов и проводит тщательный анализ финансового воздействия. Это включает: • Оценка текущей бюджетной ситуации • Прогнозирование долгосрочных финансовых последствий нового найма (наймов) • Определение потенциальных областей для перераспределения расходов, если необходимо
3. **Подготовка обоснования:** отдел кадров и отдел найма совместно создают всестороннее обоснование должности, которое включает: • Стратегическую важность должности • Ожидаемую окупаемость инвестиций • Потенциальные риски не заполнения должности
4. **Рассмотрение руководителем отдела (ответственный персонал):** руководитель отдела рассматривает и одобряет бюджетную заявку, гарантируя ее соответствие целям и приоритетам отдела.
5. **Обзор бюджета:** ответственный за бюджет персонал оценивает запрос в соответствии с общей финансовой стратегией организации и доступными ресурсами. Они могут: • Одобрить запрос в том виде, в котором он был представлен • Запросить изменения или дополнительную информацию • Отклонить запрос с объяснением
6. **Переговоры и корректировка:** Если требуются изменения, HR и отдел найма работают вместе, чтобы скорректировать предложение. Это может включать: • Пересмотр описания работы с учетом бюджетных ограничений • Изучение альтернативных вариантов найма (например, неполный рабочий день вместо полного) • Распределение найма на более длительный период
7. **Окончательное утверждение:** После внесения всех необходимых корректировок пересмотренное предложение повторно подается на окончательное утверждение. Обычно это включает в себя подписание: • Главного финансового директора • Руководителя отдела кадров • Исполнительного директора или эквивалентного лица
8. **Распределение бюджета:** После утверждения финансовый отдел выделяет необходимые средства соответствующему центру затрат, позволяя продолжить процесс подбора персонала.

На протяжении всего этого процесса мы поддерживаем открытые каналы связи между всеми вовлеченными сторонами для обеспечения прозрачности и эффективного принятия решений. Мы также используем наше программное обеспечение для управления финансами для отслеживания бюджетных запросов и утверждений, обеспечивая четкий аудиторский след для всех финансовых решений, связанных с персоналом.

Этот строгий процесс утверждения бюджета помогает поддерживать наше финансовое благополучие, одновременно удовлетворяя наши кадровые потребности, что в конечном итоге способствует долгосрочной устойчивости и успеху организации.

### **3.1.3 Создание/обновление должностных инструкций (ТЗ)**

Создание и обновление должностных инструкций (Terms of Reference) — это совместная работа с участием HR, руководителей отделов и иногда текущих сотрудников. Этот процесс обеспечивает ясность ролей, устанавливает соответствующие ожидания и привлекает подходящих кандидатов.

**Ключевые компоненты описания должности:**

- Должность и отдел

- Отчетность по отношениям
- Основные обязанности и ответственность
- Требуемые квалификации и навыки
- Ключевые показатели эффективности
- Условия труда и особые требования

#### **Процесс создания/обновления должностных инструкций:**

1. Оценка потребностей: руководители отделов кадров и отделов определяют цель роли и ее соответствие организационной структуре.
2. Сбор информации: для существующих должностей мы проводим собеседования с действующими сотрудниками и руководителями.
3. Составление проекта: HR-отдел готовит первоначальный проект, соответствующий организационной стратегии и целям.
4. Обзор и уточнение: Заинтересованные стороны предоставляют отзывы, которые включаются в описание.
5. Проверка соответствия законодательству: наша юридическая команда гарантирует, что описание соответствует трудовому законодательству.
6. Утверждение и внедрение: Окончательная версия утверждается отделом кадров и руководителем отдела.

Мы следуем лучшим практикам в написании, используем понятный язык, фокусируемся на основных функциях и способствуем инклюзивности, чтобы поощрять разнообразных кандидатов. Должностные инструкции пересматриваются ежегодно или при возникновении существенных изменений, что гарантирует их точность и актуальность.

Эти документы служат нескольким целям, выходящим за рамки набора персонала, включая оценку производительности, развитие карьеры и решения о компенсации. Поддерживая всеобъемлющие и актуальные описания должностей, мы поддерживаем эффективный набор персонала, четкие ожидания и согласованные организационные роли, подкрепляя нашу приверженность прозрачному и эффективному управлению человеческими ресурсами.

## **3.2 Размещение вакансий и реклама**

### **3.2.1 Внутренние процедуры размещения**

Наша организация отдает приоритет внутреннему развитию карьеры, гарантируя, что все новые вакансии сначала рекламируются внутри компании. Такой подход не только повышает моральный дух и удержание сотрудников, но и извлекает выгоду из существующих институциональных знаний.

Внутренний процесс публикации:

1. Утверждение вакансии: после утверждения должности отдел кадров инициирует внутренний процесс размещения вакансии.
2. Создание объявления: HR разрабатывает краткое объявление о вакансии, включая:
  - Название должности и отдел
  - Основные обязанности
  - Требуемая квалификация
  - Крайний срок подачи заявлений
3. Распространение: объявление о вакансии распространяется через несколько внутренних каналов:
  - Интранет компании
  - Электронная почта для всех сотрудников
  - Доски объявлений департаментов
  - Еженедельные/ежемесячные внутренние информационные бюллетени
4. Продолжительность: Внутренние объявления обычно остаются открытыми в течение 5–7 рабочих дней до начала внешней рекламы.
5. Право на участие: Как правило, для получения права на внутренние переводы или повышения по службе сотрудники должны проработать на своей текущей должности не менее 6 месяцев.

Для обеспечения справедливости и прозрачности:

- Все внутренние кандидаты проходят официальную процедуру подачи заявления и собеседования.
- Менеджеры уведомляются, если члены их команды претендуют на другие должности.
- Неуспешным внутренним кандидатам предоставляется обратная связь для поддержки их профессионального развития.

Внутренние вакансии интегрированы с нашей внешней стратегией набора персонала. Если после периода внутренних вакансий не найдено подходящих внутренних кандидатов, то вакансия объявляется внешне. Тем не менее, внутренние заявки по-прежнему принимаются и рассматриваются наряду с внешними кандидатами в течение всего процесса набора персонала.

Эта внутренняя процедура размещения вакансий демонстрирует нашу приверженность развитию сотрудников и внутренней мобильности, сохраняя при этом справедливый и прозрачный процесс подбора персонала для всех потенциальных кандидатов.

### **3.2.2 Внешние рекламные каналы**

Наша организация использует широкий спектр внешних рекламных каналов для привлечения широкого круга квалифицированных кандидатов. Мы адаптируем наш подход в зависимости от характера должности, целевой аудитории и экономической эффективности.

Основные внешние каналы рекламы:

- Онлайн-доски объявлений о работе: мы размещаем объявления на популярных сайтах по трудоустройству, таких как UN.tj, Kor.tj, tender.tj и т. д.
- Веб-сайт компании: Все вакансии перечислены на нашей странице вакансий.
- Социальные сети: мы используем такие платформы, как <https://www.facebook.com/> , <https://popartnersfordevelopment.org/> , <https://www.youtube.com/> , <https://www.instagram.com/reel/C-b9ghFs8Ng/> для объявлений о вакансиях и продвижения бренда работодателя.

Стратегии для разнообразных пулов кандидатов: Мы активно стремимся охватить недостаточно представленные группы, размещая объявления на досках объявлений, ориентированных на разнообразие, и сотрудничая с организациями, которые поддерживают разнообразных кандидатов. Наши объявления о вакансиях используют инклюзивный язык, чтобы поощрять заявки от всех квалифицированных лиц.

**Индивидуальные подходы:**

- Начальные должности: сосредоточьтесь на университетских досках объявлений о трудоустройстве и центрах карьеры.
- Руководящие должности: привлекайте компании по поиску руководителей и используйте специализированные профессиональные сети.
- Технические должности: Ориентируйтесь на отраслевые доски объявлений о вакансиях и профессиональные форумы.

**Партнерские отношения:** Мы поддерживаем отношения с местными университетами, профессионально-техническими училищами и профессиональными ассоциациями, чтобы использовать их кадровый потенциал и рекламировать наши возможности напрямую их членам или студентам.

Оценка эффективности: HR регулярно анализирует эффективность каждого рекламного канала, отслеживая такие показатели, как:

- Количество и качество полученных заявок
- Стоимость аренды
- Время заполнять вакансии

Эти данные формируют нашу рекламную стратегию, позволяя нам оптимизировать подход и распределение бюджета для будущих усилий по подбору персонала.

**Соответствие:** Все наши внешние рекламные практики соответствуют правилам равных возможностей трудоустройства. Мы гарантируем, что наши объявления о вакансиях доступны всем и не дискриминируем по защищенным характеристикам.

Используя эти разнообразные внешние рекламные каналы, мы стремимся привлечь широкий круг квалифицированных кандидатов, сохраняя при этом экономическую эффективность и соответствие передовым практикам подбора персонала.

### **3.2.3 Требования к содержанию объявлений о вакансиях**

Наши объявления о вакансиях предназначены для привлечения квалифицированных кандидатов, при этом точно представляя роль и нашу организацию. Каждое объявление должно быть ясным, кратким и соответствовать законам о равных возможностях трудоустройства.

#### **Основные элементы:**

Каждое объявление о вакансии должно включать:

- Должность
- Отдел или команда
- Местоположение (включая варианты удаленной работы, если применимо)
- Тип занятости (полная занятость, неполный рабочий день, контракт)
- Краткое описание компании
- Основные обязанности
- Требуемые квалификации и навыки
- Предпочтительные квалификации (если таковые имеются)
- Обзор диапазона заработной платы или льгот (в соответствии с местным законодательством)
- Инструкции и сроки подачи заявления

**Язык и тон:** Мы используем инклюзивный, гендерно-нейтральный язык, чтобы поощрять разнообразных кандидатов. Тон должен быть профессиональным, но отражать нашу организационную культуру. Жаргонизмы избегаются, чтобы обеспечить ясность для всех потенциальных кандидатов.

Структура и читабельность:

- Используйте маркированные списки для удобства просмотра ключевой информации.
- Абзацы должны быть короткими и содержательными.
- Используйте подзаголовки для логической организации информации.

**Бренд работодателя:** включите краткое заявление о миссии, ценностях и культуре нашей организации, чтобы привлечь кандидатов, разделяющих наши идеалы.

**Соблюдение правовых норм:** все объявления о вакансиях должны включать заявление работодателя о равных возможностях и избегать любых формулировок, которые могут быть истолкованы как дискриминационные.

Лучшие практики:

- Сосредоточьтесь на основных квалификациях, чтобы не отпугивать потенциальных кандидатов
- Выделите возможности роста и уникальные преимущества
- Если позволяет место, включите краткий обзор процесса найма.

**Единообразие:** хотя формат может немного отличаться в зависимости от платформы (например, печатная версия или онлайн-версия), убедитесь, что основной контент остается единообразным на всех каналах.

*Перед публикацией все объявления о вакансиях проходят процесс проверки с участием HR и менеджера по найму, чтобы гарантировать точность, полноту и соответствие этим рекомендациям. Этот тщательный подход к составлению объявлений о вакансиях помогает нам привлекать подходящих кандидатов, представляя нашу организацию эффективно и этично.*

### **3.2.4 Продолжительность периода размещения**

Продолжительность периода размещения вакансий является важнейшим элементом нашего процесса подбора персонала, поскольку она позволяет достичь баланса между привлечением разнообразного пула квалифицированных кандидатов и своевременным удовлетворением наших кадровых потребностей.

**Стандартные периоды размещения: Обычно мы придерживаемся следующих сроков размещения:**

- Начальные должности: 2 недели
- Должности среднего звена: 2-3 недели
- Руководящие или специализированные должности: 3–4 недели
- Внутренние публикации: минимум 1 неделя

Эти стандартные периоды гарантируют, что мы соблюдаем нашу организационную политику и любые применимые правовые требования к рекламе вакансий. Они также предоставляют достаточно времени для того, чтобы объявление о вакансии достигло широкой аудитории, а кандидаты подготовили и подали свои заявления.

**Факторы, влияющие на продолжительность публикации: Хотя мы стремимся поддерживать последовательность, фактический период публикации может корректироваться в зависимости от нескольких факторов:**

1. Срочность должности: для важных должностей могут потребоваться более короткие сроки публикации вакансий, чтобы ускорить процесс найма.
2. Размер пула кандидатов: если мы получим недостаточное количество квалифицированных кандидатов, мы можем продлить период публикации.
3. Рыночные условия: для высококонкурентных вакансий могут потребоваться более длительные периоды размещения, чтобы привлечь подходящих кандидатов.
4. Сезонные соображения: Определенное время года (например, праздничные сезоны) может потребовать более длительных периодов размещения, чтобы обеспечить максимальную видимость.
5. Внутренний и внешний набор персонала: внутренние назначения могут иметь более короткую продолжительность, чтобы способствовать быстрой внутренней мобильности.

**Гибкость и исключения: В некоторых случаях мы можем отклоняться от стандартных сроков размещения:**

- Для узкоспециализированных должностей, где количество потенциальных кандидатов ограничено, мы можем использовать подход «открыто до заполнения вакансии» с периодическими проверками пула кандидатов.
- В случае непредвиденных вакансий или критических производственных потребностей мы можем внедрить ускоренный процесс размещения и подбора персонала, гарантируя при этом соблюдение принципов справедливого и открытого подбора персонала.

В течение всего периода размещения наша HR-команда отслеживает количество и качество полученных заявок. При необходимости они могут рекомендовать скорректировать продолжительность размещения или стратегию набора, чтобы гарантировать привлечение сильного и разнообразного пула кандидатов.

Поддерживая этот гибкий, но структурированный подход к срокам размещения вакансий, мы гарантируем, что наш процесс подбора персонала будет соответствовать как организационным

потребностям, так и реалиям рынка, сохраняя при этом нашу приверженность справедливой и прозрачной практике найма.

### **3.3 Управление приложениями**

#### **3.3.1 Прием и регистрация заявок**

Эффективное управление заявками имеет решающее значение для обеспечения справедливого, прозрачного и эффективного процесса подбора персонала. Наша система приема и регистрации заявок разработана так, чтобы быть комплексной, безопасной и соответствовать правилам защиты данных.

**Прием заявок: Мы принимаем заявки по нескольким каналам, чтобы обеспечить доступность для всех потенциальных кандидатов:**

- Система подачи заявлений онлайн: наш основной метод, интегрированный с нашим сайтом о вакансиях.
- Электронная почта: специальный адрес электронной почты для подбора персонала на должности, на которые невозможно подать заявку онлайн.
- Физическая почта: принимается для определенных должностей в целях обеспечения инклюзивности, особенно в районах с ограниченным доступом в Интернет.

Независимо от способа подачи, все заявки централизованно хранятся в нашей Системе отслеживания заявок (ATS) для единообразной обработки.

**Процесс регистрации: После получения каждая заявка регистрируется в нашей ATS со следующей информацией:**

1. Уникальный идентификатор приложения
2. Дата и время получения
3. Позиция, на которую претендует
4. Имя заявителя и контактная информация
5. Статус полноты заявки
6. Источник подачи заявления (веб-сайт, доска объявлений о вакансиях, направление и т. д.)

Наша система ATS автоматически подтверждает получение каждой заявки, предоставляя кандидатам уникальный идентификатор заявки для дальнейшего использования.

#### **Защита данных и конфиденциальность**

Мы строго соблюдаем правила защиты данных:

- Доступ к данным заявок ограничен уполномоченными сотрудниками отдела кадров и соответствующими менеджерами по найму.
- Кандидаты информируются о том, как будут использоваться и храниться их данные.
- Приложения хранятся в течение определенного периода времени в соответствии с нашей политикой хранения данных, после чего они надежно удаляются.

#### **Роль менеджеров по персоналу и найму:**

- Отдел кадров контролирует весь процесс управления заявками, обеспечивая последовательность и соответствие требованиям.
- Менеджерам по найму предоставляется доступ к заявкам на конкретные вакансии только после первоначальной регистрации и процесса проверки.

Этот систематический подход к получению и регистрации заявок закладывает прочную основу для последующих этапов нашего процесса подбора персонала. Он гарантирует, что все кандидаты будут рассмотрены справедливо с самого начала, и что у нас будет четкий, проверяемый след всех полученных заявок. Используя технологию при сохранении человеческого контроля, мы достигаем баланса между эффективностью и персонализированным вниманием в нашем процессе управления заявками.

### ***3.3.2 Подтверждение получения заявителями***

Своевременное подтверждение получения заявок является важным шагом в нашем процессе подбора персонала, демонстрирующим профессионализм и уважение к кандидатам, а также укрепляющим наш бренд работодателя.

**Процесс подтверждения:** Мы внедрили автоматизированную систему для обеспечения своевременного и последовательного подтверждения всех заявлений:

- Онлайн-заявки: подтверждение по электронной почте отправляется сразу после успешной подачи.

**Наши благодарственные сообщения включают в себя:**

1. Подтверждение успешного получения заявки
2. Название должности и уникальный номер заявки
3. Краткий обзор следующих шагов в процессе подбора персонала
4. Ожидаемые сроки процесса отбора
5. Наша приверженность конфиденциальности и защите данных кандидатов
6. Контактная информация для любых вопросов, связанных с заявкой

**Это признание служит нескольким целям:**

- Убеждает кандидатов в том, что их заявка получена и обрабатывается
- Устанавливает ожидания относительно сроков набора персонала
- Обеспечивает точку отсчета для будущей коммуникации
- Отражает эффективность нашей организации и подход, ориентированный на кандидатов.

Последовательно и оперативно признавая все заявки, мы не только начинаем процесс подбора персонала на позитивной ноте, но и следуем лучшим практикам в управлении опытом кандидатов. Такой подход поддерживает нашу цель привлечения лучших талантов, позиционируя нашу организацию как отзывчивую, организованную и уважающую усилия кандидатов по подаче заявок на должности.

### ***3.3.3 Процесс первоначальной проверки***

Процесс первоначального отбора является важнейшим этапом в нашем процессе подбора персонала, призванным эффективно выявлять кандидатов, соответствующих основным требованиям для должности, обеспечивая при этом справедливость и объективность.

**Мы разрабатываем четкий набор критериев отбора на основе описания должности, включая:**

- Минимальные образовательные квалификации
- Требуемый опыт работы
- Основные навыки и сертификация
- Право на работу в указанном месте

Эти критерии устанавливаются совместно отделом кадров и менеджером по найму до публикации объявления о вакансии.

**Процесс проверки:**

1. Проверка кадрового состава: обученный специалист по кадрам проверяет все заявки, чтобы убедиться, что ни один квалифицированный кандидат не был упущен из виду из-за ограничений системы.
2. Система оценки: Заявки оцениваются по стандартизированной шкале, соответствующей критериям отбора, обычно по шкале от 1 до 5.



**Для сохранения объективности и предотвращения предвзятости мы принимаем следующие меры:**

- Использование структурированных форм проверки с predetermined критериями
- Регулярное обучение сотрудников отдела кадров по вопросам неосознанной предвзятости при подборе персонала
- Периодические проверки решений по скринингу для обеспечения последовательности
- Методы слепого отбора на определенные должности, удаление идентифицирующей информации из заявлений

**Кандидаты, не соответствующие минимальным критериям:**

- Помечено как «не продолжается»
- Отправил вежливое уведомление по электронной почте с объяснением решения
- Поощряется подача заявлений на другие подходящие должности в будущем.

**Дальнейшие шаги:** Заявки, прошедшие первоначальный отбор, переходят на следующий этап процесса подбора персонала, который обычно представляет собой более углубленное рассмотрение или предварительное собеседование.

### **3.3.4 Создание короткого списка кандидатов**

Создание короткого списка кандидатов является критически важным шагом в нашем процессе подбора персонала, сокращая разрыв между первоначальным отбором и углубленной оценкой кандидатов. Цель этого этапа — выявить наиболее перспективных кандидатов для дальнейшей оценки, сохраняя при этом справедливость и соответствие потребностям нашей организации.

**Процесс отбора:**

1. Отдел кадров и менеджер по найму совместно рассматривают заявки, прошедшие первоначальный отбор.
2. Кандидаты оцениваются с использованием структурированной матрицы оценок, основанной на: • Соответствии опыта • Глубине навыков в ключевых областях • Образовании • Соответствии организационным ценностям
3. Кандидаты ранжируются на основе набранных ими баллов, и кандидаты, набравшие наибольшее количество баллов, формируют первоначальный шорт-лист.
4. Мы проверяем список кандидатов, чтобы обеспечить разнообразие с точки зрения пола, происхождения и опыта, при необходимости внося коррективы для соответствия нашим целям инклюзивности.
5. Менеджер по найму и отдел кадров согласовывают окончательный список кандидатов, который обычно состоит из 5–8 кандидатов на одну должность.

**Обеспечение объективности:**

- Использование стандартизированных форм оценки
- Несколько рецензентов для смягчения индивидуальной предвзятости
- Методы слепого обзора для определенных должностей
- Регулярное обучение по беспристрастным методам отбора

Все решения по отбору кандидатов тщательно документируются в нашей системе ATS, включая:

- Индивидуальные баллы кандидатов
- Обоснования для включения или исключения
- Любые корректировки, внесенные для поощрения разнообразия

**Процесс уведомления:**

- Кандидаты, вошедшие в шорт-лист, оперативно уведомляются по электронной почте об их статусе и дальнейших шагах.

- Кандидаты, не вошедшие в шорт-лист, информируются стандартным вежливым сообщением.

Кандидаты, вошедшие в шорт-лист, переходят к следующему этапу, который может включать:

- Глубинные интервью
- Оценки навыков или тесты
- Проверки рекомендаций

Внедряя этот структурированный и прозрачный процесс отбора кандидатов, мы гарантируем, что наиболее квалифицированные и подходящие кандидаты продвигаются по нашему рекрутинговому конвейеру. Этот подход соответствует обязательству донора по основанным на заслугах, справедливым и инклюзивным практикам найма, создавая основу для отбора лучших талантов для присоединения к нашей организации.

### **3.4 Процесс собеседования**

#### ***3.4.1 Разработка стандартизированных вопросов для интервью***

Разработка стандартизированных вопросов для интервью является важным шагом в обеспечении справедливой, последовательной и эффективной оценки кандидатов, особенно в контексте финансируемых донорами проектов. Этот процесс помогает нам выявлять людей, обладающих как техническими навыками, так и способностью к адаптации, необходимыми для успеха в нашей динамичной среде.

#### **Мы разрабатываем три основные категории вопросов:**

1. Поведенческие вопросы: • Цель: оценить прошлые результаты как индикатор будущего поведения • Пример: «Опишите случай, когда вам пришлось скорректировать план проекта из-за изменившихся требований доноров. Как вы с этим справились?»
2. Ситуационные вопросы: • Цель: Оценка навыков решения проблем и способности принимать решения • Пример: «Если бы существовал риск пропуска ключевого этапа проекта, как бы вы сообщили об этом донору и какие шаги вы бы предприняли для смягчения проблемы?»
3. Технические вопросы: • Цель: Проверить конкретные навыки и знания, имеющие отношение к роли. • Пример: «Можете ли вы объяснить свой опыт работы с логическими структурами и их роль в мониторинге и оценке проектов?»

#### **Процесс разработки вопроса:**

1. Анализ работы: HR-отдел сотрудничает с менеджерами по найму для определения ключевых компетенций и навыков, необходимых для каждой роли.
2. Формулировка вопросов: разнообразная команда, в которую входят эксперты в предметной области и специалисты по кадрам, разрабатывает вопросы, соответствующие требованиям должности и организационным ценностям.
3. Обзор и уточнение: Вопросы проверяются на предмет релевантности, ясности и потенциальной предвзятости. Они уточняются, чтобы гарантировать, что они вызывают информативные ответы.
4. Мнение заинтересованных сторон: для должностей, непосредственно связанных с проектами, финансируемыми донорами, мы запрашиваем мнение руководителей проектов или сотрудников по связям с донорами, чтобы убедиться, что вопросы отражают реальные сценарии.
5. Пилотное тестирование: новые вопросы проверяются в ходе пробных интервью для оценки их эффективности перед добавлением в официальный банк вопросов.

#### **Обеспечение справедливости и релевантности:**

- Вопросы разработаны так, чтобы быть открытыми и поощрять подробные ответы.
- Мы избегаем вопросов, которые могут быть восприняты как дискриминационные или предвзятые.
- Учитывается культурная чувствительность, особенно для ролей, в которых задействованы различные заинтересованные стороны.
- Вопросы регулярно обновляются, чтобы отражать текущие тенденции в ожиданиях доноров и практиках управления проектами.

#### **Адаптация вопросов к этапам собеседования:**

- Первоначальный отбор сосредоточен на основных квалификациях и мотивах
- Технические собеседования позволяют глубже изучить конкретные навыки и опыт
- Заключительные интервью могут включать более стратегические вопросы о долгосрочных целях и организационной пригодности.

#### **Мы включаем вопросы, которые оценивают критически важные гибкие навыки для сред, финансируемых донорами, такие как:**

- Адаптивность: «Опишите ситуацию, когда вам пришлось быстро адаптироваться к серьезным изменениям в масштабе проекта или финансировании».
- Коммуникация: «Как вы адаптируете свой стиль общения при обсуждении хода проекта с различными заинтересованными сторонами, такими как бенефициары сообщества и представители доноров?»
- Культурная компетентность: «Приведите пример того, как вы успешно работали в культурно разнообразной команде или сообществе».

Разрабатывая и последовательно используя эти стандартизированные вопросы, мы гарантируем, что каждый кандидат будет оценен справедливо и всесторонне. Такой подход не только помогает нам определить наиболее квалифицированных лиц, но и демонстрирует донорам нашу приверженность прозрачным и эффективным методам подбора персонала, что в конечном итоге способствует успеху наших проектов и программ.

#### **3.4.3 Формирование групп интервьюеров**

Панели интервью играют решающую роль в нашем процессе подбора персонала, обеспечивая всестороннюю и беспристрастную оценку кандидатов на финансируемые донорами проекты. Правильно сформированные панели способствуют справедливой оценке, разнообразным точкам зрения и, в конечном счете, отбору кандидатов, которые могут эффективно управлять и реализовывать проекты.

#### **Мы структурируем наши панели собеседования следующим образом:**

1. Менеджер по найму: предоставляет конкретную роль и контекст команды
2. Эксперт по предметной области: оценивает технические навыки и знания
3. Представитель отдела кадров: обеспечивает последовательность процессов и оценивает соответствие организации
4. Член кросс-функциональной команды: предлагает перспективу сотрудничества и адаптации
5. Представитель высшего руководства (для должностей более высокого уровня): оценивает стратегическое мышление и соответствие целям организации.

Для должностей, непосредственно связанных с проектами, финансируемыми донорами, мы также можем включать (в зависимости от требований):

6. Представитель офиса управления проектами: оценивает возможности управления проектами.
7. Сотрудник по связям с донорами (при необходимости):

**Критерии отбора панели:**

- Соответствующие знания и опыт для оценки ключевых профессиональных компетенций
- Сочетание полов и происхождения для поощрения различных точек зрения
- Представительство разных организационных уровней
- Доступность для всех собеседований с кандидатами для обеспечения последовательности

**Роли членов комиссии:**

- Председатель (обычно менеджер по найму): руководит собеседованием, обеспечивает охват всех вопросов
- Секретарь: документирует ответы кандидатов и замечания комиссии.
- Хронометрист: управляет продолжительностью интервью и распределением вопросов.
- Конкретная область внимания: каждому члену могут быть назначены определенные компетенции для оценки

**Обеспечение согласованности:**

- Использование стандартизированных форм оценки
- Предварительный инструктаж перед собеседованием для согласования ключевых критериев отбора
- Подведение итогов после интервью для обсуждения наблюдений и достижения консенсуса

**Рекомендации по проведению удаленного собеседования:**

- Использование надежных платформ видеоконференцсвязи
- Четкие протоколы для виртуального взаимодействия и оценки
- Резервные планы на случай технических проблем

**Соответствие ожиданиям доноров:**

- Демонстрирует приверженность тщательному и справедливому процессу оценки
- Обеспечивает множественность точек зрения при оценке кандидатов, отражая совместный характер проектов, финансируемых донорами.
- Демонстрирует организационный потенциал для эффективного принятия решений и вовлечения заинтересованных сторон.

Тщательно формируя и подготавливая наши панели для собеседований, мы обеспечиваем строгую, справедливую и всестороннюю оценку кандидатов. Такой подход не только помогает нам выбирать наиболее квалифицированных людей, но и демонстрирует донорам нашу приверженность совершенству в кадровом обеспечении проектов, финансируемых донорами. Разнообразные точки зрения, представленные членами панели, способствуют выявлению кандидатов, обладающих как техническими навыками, так и способностью к адаптации, необходимыми для успеха в сложных проектных условиях.

**3.4.4 Проведение интервью**

Проведение эффективных интервью имеет решающее значение для выявления лучших кандидатов для финансируемых донорами проектов, сохраняя при этом справедливый и прозрачный процесс найма. Наш подход обеспечивает тщательную оценку навыков, опыта и соответствия кандидатов требованиям организации и конкретного проекта.

**Подготовка:**

- Интервьюеры рассматривают резюме кандидатов и материалы заявок
- Члены комиссии знакомятся со стандартизированным набором вопросов
- Распределяются роли (например, ведущий интервью, составитель заметок)

- Проверяется техническая настройка для проведения виртуальных интервью.

#### **Создание позитивной среды:**

- Тепло поприветствуйте кандидатов и представьте членов комиссии.
- Предоставьте обзор структуры и продолжительности интервью.
- Обеспечьте удобное и тихое место для личных собеседований
- Проверьте качество звука/видео для виртуальных интервью

#### **Структура интервью:**

1. Введение (5 минут): • Краткий обзор организации и контекста проекта, финансируемого донорами
2. Биография кандидата (10 минут): • Позвольте кандидату обобщить свой соответствующий опыт
3. Вопросы по основным компетенциям (30-40 минут): • Используйте стандартизированные вопросы для оценки ключевых навыков и опыта • Продолжайте с помощью контрольных вопросов для ясности и глубины
4. Технические/специфические для должности вопросы (20-30 минут): • Оцените конкретные знания и навыки, необходимые для должности
5. Вопросы, основанные на сценарии (15-20 минут): • Представьте гипотетические ситуации, имеющие отношение к проектам, финансируемым донорами
6. Организационная пригодность и мотивация (10 минут): • Изучите карьерные цели кандидата и его соответствие организационным ценностям
7. Вопросы кандидатам (10-15 минут): • Дайте время кандидату задать вопросы о роли и организации
8. Следующие шаги и закрытие (5 минут): • Объясните следующие этапы процесса подбора персонала и сроки

#### **Эффективные методы интервьюирования:**

- Используйте открытые вопросы, чтобы побудить респондентов давать развернутые ответы.
- Практикуйте активное слушание, позволяя кандидатам полностью выражать свои мысли.
- Поддерживайте разговорный тон, следуя структурированному формату.
- Наблюдайте за невербальными сигналами для получения дополнительной информации

#### **Решение проблем:**

- В случае неопределенных ответов используйте уточняющие вопросы, чтобы получить конкретные примеры.
- Если кандидат затрудняется ответить на вопрос, попробуйте перефразировать его или предоставить контекст.
- Профессионально отреагируйте на любые неуместные или вызывающие беспокойство ответы и задокументируйте их.

#### **Документация:**

- Назначьте человека, который будет записывать ключевые моменты и наблюдения.
- Используйте стандартизированные формы оценки, чтобы обеспечить единообразную оценку всех кандидатов.
- Задокументируйте любые примечательные примеры или ответы для последующего обсуждения.

#### **Предоставление информации:**

- Поделитесь соответствующими сведениями о миссии организации и конкретном проекте, финансируемом донором.
- Объясните, как роль способствует достижению целей проекта и организационных целей.

#### **Обеспечение согласованности:**

- Придерживайтесь заранее определенного набора вопросов и выделенного времени
- Относиться ко всем кандидатам одинаково, предоставляя им одинаковые возможности продемонстрировать свою квалификацию

#### **Адаптации виртуальных (онлайн) интервью:**

- Предоставьте четкие инструкции по доступу к виртуальной платформе (Google Meet и т. д.)
- Иметь резервный способ связи на случай технических проблем
- При планировании учитывайте разницу во времени.

Следуя этим рекомендациям, мы гарантируем, что наши собеседования проводятся профессионально, справедливо и эффективно. Такой подход не только помогает нам определить наиболее подходящих кандидатов для финансируемых донорами проектов, но и укрепляет нашу приверженность прозрачности и совершенству в процессе подбора персонала, соответствуя ожиданиям доноров в отношении тщательной и ответственной практики найма.

#### **3. 4.5 Оценка кандидатов (система подсчета баллов)**

Внедрение структурированной системы подсчета баллов имеет решающее значение для объективной оценки кандидатов и обеспечения справедливого и прозрачного процесса подбора персонала, соответствующего ожиданиям доноров в отношении найма на основе заслуг в проектной среде.

**Структура системы подсчета очков:**<sup>1</sup> Мы используем комплексную шкалу оценок, которая оценивает кандидатов по нескольким параметрам:

1. Технические навыки и знания (40% от общего балла): • Соответствующий опыт в управлении проектами, отношениях с донорами и т. д. • Конкретные технические навыки, необходимые для роли • Понимание тенденций и проблем сектора развития
2. Мягкие навыки и адаптивность (30% от общего балла): • Коммуникационные и межличностные навыки • Способности к решению проблем и критическому мышлению • Культурная чувствительность и адаптивность
3. Организационное соответствие (20% от общего балла): • Соответствие организационным ценностям и миссии • Понимание и приверженность целям проекта, поставленным донорами • Потенциал для долгосрочного роста в рамках организации
4. Общая эффективность собеседования (10% от общего балла): • Ясность и последовательность ответов • Профессиональное поведение и презентация

**Шкала оценок:** Для каждого критерия мы используем 5-балльную шкалу: 1 — Не соответствует ожиданиям 2 — Частично соответствует ожиданиям 3 — Соответствует ожиданиям 4 — Превосходит ожидания 5 — Значительно превосходит ожидания

#### **Процесс оценки:**

1. Индивидуальная оценка: Каждый интервьюер самостоятельно оценивает кандидата по всем критериям сразу после собеседования.

<sup>1</sup> Возможны изменения и обсуждения до собеседования и требований описания должности.

2. Составление оценок: HR-отдел собирает оценки всех интервьюеров в централизованную форму оценки.
3. Панельная дискуссия: Группа интервьюеров встречается для обсуждения своих оценок, уделяя особое внимание областям существенных расхождений.
4. Достижение консенсуса: Группа работает над достижением консенсуса по окончательным оценкам, документируя обоснование любых существенных корректировок.
5. Окончательный подсчет баллов: Окончательный подсчет баллов производится на основе взвешенных критериев.

#### **Обеспечение объективности и последовательности:**

- Интервьюеры проходят обучение по объективному использованию системы подсчета очков
- Для каждого уровня оценки даны четкие определения и примеры.
- Регулярно проводятся сеансы калибровки для согласования методов подсчета баллов в разных группах.

#### **Обработка несоответствий:**

- Если оценки интервьюеров различаются более чем на один балл по любому критерию, обсуждение обязательно.
- Значительные отклонения анализируются и обосновываются или корректируются на основе конкретных примеров из интервью.

#### **Наряду с числовыми оценками интервьюеры предоставляют краткие письменные комментарии:**

- Обосновать свои решения по подсчету очков
- Выделите особые сильные стороны или проблемы
- Обратите внимание на любые исключительные качества или тревожные сигналы.

#### **Сравнение кандидатов:**

- Окончательные баллы используются для объективного ранжирования кандидатов.
- Устанавливается минимальный пороговый балл для перехода на следующий этап набора.

#### **Документация и прозрачность:**

- Все формы оценки и итоговые баллы сохраняются для целей аудита.
- Система подсчета баллов и критерии доступны для ознакомления соответствующим заинтересованным сторонам, включая доноров, если это необходимо.

#### **Соответствие ожиданиям доноров:**

- Демонстрирует систематический, основанный на заслугах подход к оценке кандидатов
- Обеспечивает тщательную оценку ключевых компетенций для эффективного управления проектами.
- Обеспечивает четкий контрольный журнал процесса принятия решений при найме

Используя эту комплексную систему оценки, мы гарантируем, что наши оценки кандидатов являются тщательными, справедливыми и соответствуют конкретным потребностям финансируемых донорами проектов. Такой подход не только помогает нам выявлять наиболее квалифицированных кандидатов, но и демонстрирует нашу приверженность прозрачности и подотчетности в процессе подбора персонала, соответствуя и превосходя ожидания доноров в отношении эффективного управления человеческими ресурсами при реализации проектов.

## **3.5 Отбор и предложение работы**

### **3.5.1 Критерии отбора финальных кандидатов**

Окончательный отбор кандидатов является важнейшим этапом в нашем процессе подбора персонала, гарантируя, что мы выберем человека, который наилучшим образом подойдет для

успешного выполнения финансируемых донорами проектов, а также будет соответствовать ценностям и долгосрочным целям нашей организации.

### **Ключевые критерии отбора <sup>2</sup>:**

1. Техническая компетентность (30%): • Продемонстрированные навыки и знания, соответствующие должности • Подтвержденный опыт работы в аналогичных ролях или проектах • Способность применять технические навыки в практических, проектных сценариях
2. Возможности управления проектами (25%): • Опыт управления проектами, финансируемыми донорами • Понимание управления проектным циклом • Умение сбалансировать потребности многочисленных заинтересованных сторон
3. Культурное соответствие и адаптивность (20%): • Соответствие организационным ценностям и миссии • Продемонстрированная способность работать в разнообразной, многокультурной среде • Гибкость и устойчивость в сложных ситуациях
4. Коммуникационные и межличностные навыки (15%): • Умение эффективно общаться с различными заинтересованными сторонами • Опыт в отношениях с донорами и отчетности • Коллективный подход к командной работе
5. Потенциал роста (10%): • Способность к профессиональному развитию • Лидерский потенциал для будущих организационных потребностей • Способности к инновациям и стратегическому мышлению

### **Процесс отбора:**

1. Комплексный обзор: • Анализ результатов собеседования, оценок и проверок рекомендаций • Обзор общей эффективности кандидата на протяжении всего процесса подбора персонала
2. Вклад заинтересованных сторон: • Соберите отзывы от всех интервьюеров и оценщиков • Рассмотрите вклад потенциальных членов команды и коллег из разных отделов
3. Обсуждение согласования: • Проведите финальное отборочное совещание с ключевыми лицами, принимающими решения. • Обсудите, как каждый кандидат соответствует непосредственным потребностям проекта и долгосрочным целям организации.
4. Матрица решений: • Используйте взвешенную матрицу решений для объективного сравнения лучших кандидатов. • Убедитесь, что все критерии отбора тщательно рассмотрены.
5. Достижение консенсуса: • Участвуйте в открытом обсуждении, чтобы достичь консенсуса по лучшему кандидату • Рассматривайте любые опасения или расхождения во мнениях среди лиц, принимающих решения

### **Работа с несколькими сильными кандидатами:**

- Рассмотрите возможность создания новых возможностей или должностей для исключительно сильных кандидатов.
- Поддерживайте отношения с участниками, занявшими второе место, для будущих возможностей

### **Смягчение предвзятости:**

- Используйте структурированные инструменты принятия решений, чтобы минимизировать неосознанную предвзятость
- Обеспечить включение различных точек зрения в процесс принятия окончательного решения

### **Документация:**

---

<sup>2</sup> Возможны изменения и обсуждения до собеседования и требований описания должности.



- Четко документируйте обоснование окончательного выбора.
- Вести записи процесса принятия решений для обеспечения прозрачности и потенциальных целей аудита.

Соответствие ожиданиям доноров:

- Убедитесь, что выбранный кандидат хорошо понимает требования доноров и управление проектами в секторе развития.
- Рассмотрите способность кандидата поддерживать позитивные отношения с донорами и соблюдать стандарты отчетности.

Разнообразие и инклюзивность:

- Просмотрите текущий состав команды и подумайте, как новый сотрудник будет способствовать разнообразию.
- Обеспечить, чтобы соображения разнообразия были частью процесса принятия окончательного решения.

Придерживаясь этих всеобъемлющих критериев и процессов окончательного отбора, мы гарантируем, что наш выбор соответствует не только непосредственным потребностям наших финансируемых донорами проектов, но и нашим долгосрочным организационным целям. Этот тщательный подход демонстрирует нашу приверженность выбору высококлассных профессионалов, которые могут управлять успехом проекта и поддерживать прочные отношения с донорами, в конечном итоге способствуя устойчивому воздействию наших инициатив в области развития.

### **3.5.2 Процесс утверждения решения о найме**

Структурированный процесс утверждения решений о найме имеет решающее значение для обеспечения прозрачности, подотчетности и соответствия как организационным потребностям, так и ожиданиям доноров. Этот процесс подтверждает, что выбранный кандидат соответствует всем необходимым критериям и что решение о найме является обоснованным и обоснованным.

#### **Рабочий процесс утверждения <sup>3</sup>:**

1. Рекомендация менеджера по найму: • Готовит подробный отчет с рекомендациями по найму • Включает обоснование на основе критериев отбора и результатов собеседования
2. Проверка кадрового состава: • Гарантирует, что все этапы подбора персонала были выполнены надлежащим образом • Проверяет, что кандидат соответствует всем требованиям к должности • Подтверждает, что процесс отбора был справедливым и беспристрастным
3. Проверка финансового отдела: • Проверяет, что должность заложена в бюджет и зарплата находится в утвержденном диапазоне • Обеспечивает соответствие утвержденным донором бюджетам проектов
4. Утверждение директора проекта/руководителя отдела: • Рассматривает рекомендации по найму и сопроводительную документацию • Рассматривает влияние на команду и цели проекта
5. Обзор высшего руководства: • Для должностей определенного старшинства или стратегической важности • Оценивает соответствие организационной стратегии и отношениям с донорами
6. Окончательное утверждение исполнительного директора/генерального директора: • Требуется для руководящих должностей или в соответствии с организационной политикой • Обеспечивает окончательное одобрение решения о найме

---

<sup>3</sup> Возможны изменения и обсуждения до собеседования и требований описания должности.

**Необходимая документация:**

- Резюме оценки кандидатов
- Рекомендации по результатам собеседования
- Проведенные проверки рекомендаций
- Предложение по зарплате и обоснование
- Описание работы и спецификация человека
- Распределение бюджета проекта (для должностей, финансируемых донорами)

**Разрешение разногласий:**

- В случае возникновения опасений созывается встреча с соответствующими заинтересованными сторонами.
- Могут быть запрошены дополнительные сведения или оценки.
- Сосредоточьтесь на объективных критериях и потребностях организации/проекта

**Сроки:**

- Стандартные позиции: 3–5 рабочих дней для полного процесса утверждения
- Руководящие должности: до 10 рабочих дней
- Срочные потребности проекта: возможен ускоренный процесс с обоснованием

**Соответствие требованиям доноров:**

- Убедитесь, что процесс утверждения учитывает любые особые условия доноров для ключевых позиций проекта.
- Документально подтверждает, что выбранный кандидат соответствует квалификациям или опыту, указанным донором.

**Окончательные проверки:**

- Завершите все невыполненные проверки рекомендаций или биографических данных.
- Проверка академических и профессиональных полномочий
- Проведение всех необходимых проверок безопасности.

**Обеспечение подотчетности:**

- Каждый утверждающий должен предоставить подписанное или электронное подтверждение.
- Причины одобрения или любые оговорки документируются.
- Все разрешительные документы хранятся для целей потенциального аудита.

**Соображения, связанные с конкретной позицией:**

- Начальные должности могут иметь упрощенную процедуру утверждения.
- Руководящие должности могут потребовать участия или одобрения совета директоров

**Адаптация к различным сценариям:**

- При удаленном найме могут потребоваться дополнительные шаги для проверки информации о кандидате.
- Для проектов консорциума может потребоваться участие партнерской организации в процессе утверждения.

Внедряя этот всеобъемлющий процесс утверждения, мы гарантируем, что наши решения о найме будут хорошо продуманными, обоснованными и будут соответствовать как организационным потребностям, так и ожиданиям доноров. Этот структурированный подход демонстрирует нашу приверженность прозрачности и подотчетности при укомплектовании кадрами проектов, финансируемых донорами, а также защищает от потенциальных рисков, связанных с решениями о найме. Многоуровневый процесс проверки гарантирует, что будут рассмотрены различные точки зрения, что приведет к надежным и обоснованным решениям о найме, которые будут способствовать успешной реализации наших проектов и программ.

***3.5.3 Подготовка и распространение предложений о работе***

Подготовка и направление предложения о работе — важный заключительный этап процесса подбора персонала, требующий тщательного рассмотрения, чтобы убедиться, что оно отвечает

потребностям организации, соответствует требованиям финансируемого донором проекта и привлекает выбранного кандидата.

#### **Процесс подготовки предложения:**

1. Определение заработной платы и льгот: • Отдел кадров рассматривает диапазоны заработной платы и распределение бюджета проекта • Рассмотрите опыт кандидата и текущие рыночные ставки • Обеспечьте соответствие утвержденным донором бюджетам проекта
2. Компоненты пакета предложения: • Базовый оклад • Льготы (медицинское страхование, пенсионные взносы и т. д.) • Право на отпуск • Любые надбавки или бонусы, связанные с проектом • Дата начала и продолжительность контракта (для срочных проектов) • Подробности испытательного срока<sup>4</sup>
3. Внутренние утверждения: • Менеджер по найму подтверждает данные • Финансовый отдел проверяет соответствие бюджета • Отдел кадров обеспечивает соответствие пакета политике организации • Директор проекта утверждает должности, финансируемые донорами
4. Подготовка письма с предложением: • Отдел кадров готовит официальное письмо с предложением, включая все условия и положения • Юридическая группа проверяет его на предмет соблюдения трудового законодательства и требований доноров

#### **Продление предложения:**

1. Устное предложение: • Менеджер по найму или HR связывается с кандидатом по телефону • Обсуждает ключевые условия предложения • Отвечает на любые неотложные вопросы или опасения
2. Письменное предложение: • Отправьте официальное письмо с предложением по электронной почте в течение 24 часов с момента устного предложения • Включите полную информацию о предложении и любых непредвиденных обстоятельствах • Предоставьте четкие инструкции о том, как принять предложение
3. Последующие действия: • Отдел кадров связывается с кандидатом, чтобы подтвердить получение письма с предложением о работе • Ответы на любые дополнительные вопросы • Обсуждение сроков принятия решения

#### **Ведение переговоров:**

- Назначьте единую точку контакта (обычно это отдел кадров) для переговоров
- Заранее установите четкие параметры для обеспечения гибкости переговоров
- Документируйте все обсуждения и любые изменения в первоначальном предложении.
- Запросите необходимые разрешения для любых существенных изменений.

#### **Хронология:**

- Стремитесь продлить предложение в течение 3–5 рабочих дней с момента принятия окончательного решения о выборе.
- Обычно кандидатам дается 3–5 рабочих дней, чтобы принять предложение.
- Будьте готовы продлить сроки, если кандидату требуется больше времени для рассмотрения.

#### **Непредвиденные обстоятельства и условия:**

---

<sup>4</sup> Если это необходимо и соответствует требованиям должностной инструкции

- Четко укажите в письме-предложении любые непредвиденные обстоятельства (например, проверку биографических данных, проверку рекомендаций).
- Для должностей, финансируемых донорами, укажите любые особые условия, связанные с одобрением или финансированием проекта.

#### **Соответствие требованиям доноров:**

- Убедитесь, что описание работы в предложении соответствует утвержденным проектным документам.
- Включите любые положения, касающиеся доноров (например, кодекс поведения, требования к отчетности)
- Проверить, что условия трудоустройства соответствуют правилам донора

#### **Документация:**

- Ведите полный файл процесса предложения, включая все версии письма с предложением.
- Записывайте любые устные обсуждения или переговоры.
- Ведите подробные записи о причинах конкретных условий предложения, особенно если они отличаются от стандартной практики.

#### **Обработка ответов на предложения:**

- **Принятие:** Незамедлительно иницируйте процесс приема на работу
- **Отказ:** проведите короткое собеседование, чтобы понять причины; рассмотрите альтернативных кандидатов.
- **Встречные предложения:** оцените осуществимость, проконсультируйтесь с соответствующими заинтересованными сторонами и оперативно реагируйте.

#### **Роль HR:**

- Координирует весь процесс предложения
- Обеспечивает последовательность и справедливость условий предложения
- Поддерживает связь с кандидатом на протяжении всего периода
- Подготовка к следующим шагам (присоединение или повторное открытие поиска)

Следуя этому всеобъемлющему процессу подготовки и расширения предложений о работе, мы гарантируем, что наши предложения о работе являются конкурентоспособными, соответствуют требованиям доноров и соответствуют организационной политике. Такой подход демонстрирует профессионализм и прозрачность, закладывая основу для позитивных трудовых отношений и успешной реализации проекта. Тщательное рассмотрение каждого аспекта предложения усиливает нашу приверженность привлечению и удержанию лучших талантов для наших финансируемых донорами инициатив.

#### **3.5.4 Правила ведения переговоров**

Ясные принципы ведения переговоров необходимы для обеспечения справедливого, последовательного и прозрачного процесса при окончательном согласовании условий трудоустройства с кандидатами. Эти принципы особенно важны для проектов, финансируемых донорами, где мы должны сбалансировать привлечение лучших талантов с соблюдением бюджетных ограничений и требований доноров.

#### **Подготовка к переговорам:**

1. Установите параметры:
  - Определите диапазон заработной платы и гибкость льгот до начала переговоров
  - Определите неденежные элементы, которые могут быть предложены (например, гибкий график работы, возможности профессионального развития)
  - Уточните любые ограничения, специфичные для донора, по компенсации или льготам

2. Назначьте переговорщиков: • Обычно переговоры ведет отдел кадров с участием менеджеров по найму • Для руководящих должностей привлекайте директора проекта или высшее руководство

#### **Ключевые области переговоров:**

1. Зарплата: • Работа в рамках предварительно утвержденных диапазонов заработной платы для данной должности • Учитывайте опыт кандидата и текущие рыночные ставки • Обеспечьте соответствие бюджету проекта и одобрениям доноров
2. Преимущества: • Четко определите стандартный пакет преимуществ • Определите области, в которых возможна индивидуальная настройка (например, дополнительный отпуск, варианты медицинского страхования)
3. Дата начала и продолжительность контракта: • Гибкость в зависимости от сроков проекта и периода уведомления кандидата • Уточнение любых испытательных сроков
4. Обязанности роли: • Незначительные корректировки описания работы, если это соответствует потребностям проекта • Обсуждение порядка подчиненности и полномочий по принятию решений
5. Профессиональное развитие: • Возможности обучения • Потенциал карьерного роста в рамках проекта или организации

#### **Процесс переговоров:**

1. Первоначальное обсуждение: • Выслушайте запросы и приоритеты кандидата • Объясните организационные ограничения, особенно те, которые связаны с финансированием доноров
2. Предложение и встречное предложение: • Отвечайте на запросы кандидатов с четким обоснованием • Предлагайте альтернативные решения, если прямые запросы не могут быть удовлетворены
3. Внутренние консультации: • Консультации с соответствующими заинтересованными сторонами (финансы, управление проектами) по поводу любых отклонений от стандартных предложений • Стремитесь к быстрым одобрениям для сохранения динамики
4. Формулировка окончательного предложения: • Четко задокументируйте все согласованные условия • Убедитесь, что все данные обещания выполнимы в рамках организационных и донорских ограничений

#### **Поддержание справедливости и последовательности:**

- Используйте диапазоны заработной платы и стандартизированные льготы в качестве ориентиров
- Документальное обоснование любых отклонений от стандартных пакетов.
- Регулярно пересматривайте и обновляйте руководящие принципы ведения переговоров для обеспечения конкурентоспособности на рынке.

#### **Обработка сложных сценариев:**

- Если требования кандидата превышают полномочия, немедленно сообщите об этом высшему руководству.
- Будьте готовы с уважением и твердостью отстаивать не подлежащие обсуждению пункты, особенно связанные с требованиями доноров.
- Определите четкую точку выхода до начала переговоров

#### **Документация:**

- Ведите подробные записи всех обсуждений в ходе переговоров.
- Убедитесь, что окончательно согласованные условия четко задокументированы и одобрены внутри компании.

- Ведение записей для целей аудита и информирования о будущих стратегиях подбора персонала.

#### **Соответствие требованиям доноров:**

- Обеспечить соответствие всех согласованных условий правилам доноров и бюджетам проектов.
- Будьте прозрачны в отношении любых условий, специфичных для донора, которые влияют на роль или компенсацию.

#### **Привлечение высшего руководства:**

- Установите четкие пороговые значения, когда требуется одобрение высшего руководства.
- Подготовьте краткие резюме пунктов переговоров для быстрого принятия решений на высшем уровне.

#### **Установление границ:**

- Четко сообщите, какие аспекты предложения подлежат обсуждению, а какие нет.
- Будьте готовы уважительно завершить переговоры, если требования кандидатов не могут быть удовлетворены в рамках организационных ограничений.

Придерживаясь этих руководящих принципов переговоров, мы обеспечиваем профессиональный, справедливый и прозрачный процесс, который уважает как ожидания кандидатов, так и наши организационные и связанные с донорами ограничения. Такой подход помогает нам обеспечить лучшие таланты для наших проектов, сохраняя при этом целостность нашего процесса подбора персонала и отношений с донорами. Четкая коммуникация, тщательное документирование и соответствие требованиям проекта на протяжении всего процесса переговоров закладывают основу для позитивных и продуктивных трудовых отношений.

#### **3.5.5 Уведомление не прошедших отбор кандидатов**

Уведомление не прошедших отбор кандидатов является важным шагом в поддержании профессионального, этичного и уважительного процесса найма. Эта практика не только поддерживает наши организационные ценности, но и соответствует ожиданиям доноров относительно прозрачных и справедливых методов найма в проектных средах.

#### **Сроки и способы уведомления:**

1. Отказы на ранней стадии (после первоначального отбора): • Метод: стандартизированное электронное письмо • Сроки: в течение 1 недели с момента окончания срока подачи заявок
2. Отклонения в середине процесса (после собеседований): • Метод: персонализированное электронное письмо или телефонный звонок, в зависимости от уровня взаимодействия • Сроки: в течение 3–5 рабочих дней с момента принятия решения
3. Отказы на заключительном этапе: • Метод: телефонный звонок с последующим письмом по электронной почте • Время: как только успешный кандидат примет предложение

#### **Содержание сообщения об отклонении:**

1. Выражение признательности за уделенное время и интерес
2. Четкое заявление о том, что они не были выбраны на эту должность
3. Краткая общая причина принятия решения (например, «квалификация другого кандидата больше соответствовала нашим текущим потребностям»)
4. Поощрение подачи заявок на будущие возможности, если это уместно
5. Любая соответствующая информация о сохранении заявления в деле

#### **Предоставление обратной связи:**

- Кандидатам, дошедшим до стадии собеседования, предложите возможность получить краткую, конструктивную обратную связь.
- Сосредоточьтесь на 1-2 ключевых областях для улучшения, связанных с требованиями к работе
- Избегайте сравнений с другими кандидатами и придерживайтесь объективных критериев.

#### **Поддержание позитивных отношений:**

- Используйте профессиональный, сочувственный и ободряющий тон.
- Выделите любые особенно положительные аспекты их заявления или собеседования.
- Для перспективных кандидатов укажите возможность будущих возможностей

#### **Обеспечение согласованности:**

- Разработать шаблоны для разных стадий отклонения, настраиваемые для персонализации
- Обучайте HR-менеджеров и менеджеров по найму соответствующим методам и содержанию коммуникации
- Регулярно пересматривать и обновлять процессы отклонения заявок на основе отзывов кандидатов и передового опыта.

#### **Правовые соображения:**

- Избегайте заявлений, которые могут быть истолкованы как дискриминационные.
- Не указывайте ложные или вводящие в заблуждение причины отклонения.
- Будьте осторожны, давая обещания относительно будущих возможностей.

#### **Роли и обязанности:**

- Отдел кадров: контролирует процесс отклонения заявок, обеспечивает последовательность и решает любые деликатные вопросы.
- Менеджеры по найму: могут предоставлять информацию для обратной связи с прошедшими собеседование кандидатами.
- Старшее руководство: участвует в уведомлениях о должностях высокого уровня или внутренних кандидатах.

#### **Соответствие ожиданиям доноров:**

- Демонстрировать уважение ко всем заявителям, отражая ценности организации и ее доноров.
- Обеспечить прозрачность и этичность процесса в соответствии со стандартами финансируемых донорами проектов.

#### **Образец письма приведен ниже:**

*Уважаемый [Имя кандидата]!*

*Благодарим Вас за проявленный интерес к вакансии [Должность] в [Название организации] и за то, что нашли время пройти собеседование с нашей командой.*

*Мы ценим ваш энтузиазм по поводу нашей работы в [краткое описание проекта или миссии]. После тщательного рассмотрения мы решили рассмотреть другого кандидата, чей опыт больше соответствует нашим текущим потребностям проекта.*

*Однако мы были впечатлены вашим [конкретным положительным аспектом, например, «знанием практик устойчивого развития»] и призываем вас рассмотреть будущие возможности работы в нашей организации.*

*Мы желаем вам всего наилучшего в вашей карьере и еще раз благодарим вас за ваш интерес к участию в нашей миссии.*

*С уважением, [Ваше имя] [Ваша должность]  
Общественная организация «Шарикон барои рушд»*

## **3.6 Проверки перед приемом на работу**

### **3.6.1 Процедура проверки ссылок**

Проверка рекомендаций является важнейшим компонентом нашего процесса проверки перед приемом на работу, призванного подтвердить историю работы, навыки и характер кандидата. Эта процедура помогает нам принимать обоснованные решения о найме и выбирать кандидатов, которые хорошо подходят для наших финансируемых донорами проектов и организационной культуры.

#### **Процесс проверки рекомендаций:**

1. Получите согласие: получите письменное разрешение от кандидата на связь с его рекомендателями.
2. Найдите рекомендации: запросите 2–3 профессиональных рекомендации, желательно от бывших руководителей или коллег с последних должностей.
3. Подготовьте вопросы: разработайте стандартизированный набор вопросов, соответствующих должности, уделив особое внимание:
  - Проверка дат трудоустройства и названий должностей
  - Выступление на предыдущих должностях
  - Сильные стороны и области для улучшения
  - Умение работать в командной среде и с различными заинтересованными сторонами
  - Опыт работы с проектами, финансируемыми донорами, или в аналогичных рабочих контекстах
4. Свяжитесь с рекомендателями: свяжитесь с рекомендателями по телефону или электронной почте, представившись и объяснив цель звонка.
5. Проведение проверки рекомендаций:
  - Используйте подготовленные вопросы в качестве руководства.
  - Делайте подробные заметки во время разговора.
  - Прислушивайтесь к тону и любым колебаниям в ответах.
  - Задавайте уточняющие вопросы по мере необходимости для уточнения.
6. Документируйте результаты: заполните стандартизированную форму проверки рекомендаций для каждого контакта, включая:
  - Дата и время разговора
  - Имя и контактная информация рекомендателя
  - Резюме основных обсуждаемых моментов
  - Любые красные флажки или области, вызывающие беспокойство
7. Оценка информации: сопоставьте собранную информацию с требованиями к вакансии и утверждениями кандидата.
8. Последующие действия: Если возникнут несоответствия, обсудите их с кандидатом или при необходимости запросите дополнительные рекомендации.
9. Итоговый отчет: Составьте сводный отчет по всем проверкам рекомендаций для рассмотрения менеджером по найму.

#### **Правовые и этические соображения:**



- Соблюдайте соответствующие законы о защите данных при работе со справочной информацией.
- Сохранять конфиденциальность всей информации, полученной в ходе процесса.
- Обеспечьте последовательность задаваемых вопросов, чтобы избежать обвинений в дискриминации.

#### **Соответствие ожиданиям доноров:**

- Проверьте наличие любого конкретного опыта или навыков, имеющих решающее значение для ролей в проектах, финансируемых донорами.
- Особое внимание следует уделять ссылкам на предыдущие работы по аналогичным проектам или с международными организациями.

Следуя этой комплексной процедуре проверки рекомендаций, мы демонстрируем нашу приверженность тщательному отбору, гарантируя, что мы выбираем кандидатов, которые могут эффективно вносить вклад в наши проекты и поддерживать прочные отношения с нашими донорами. Эта осмотрительность в предварительных проверках найма поддерживает честность наших решений о найме и общий успех наших финансируемых донорами инициатив.

#### **3.6.2 Процесс проверки биографических данных**

Проверка биографических данных является важным этапом в нашем процессе проверки перед приемом на работу, призванном подтвердить точность истории кандидата и обеспечить безопасность и целостность нашей организации и финансируемых донорами проектов. Этот комплексный процесс помогает снизить риски, связанные с наймом, и поддерживает нашу приверженность поддержанию высоких стандартов в нашей рабочей силе.

#### **Процесс проверки биографических данных:**

1. Получите согласие: получите письменное разрешение от кандидата на проведение проверки биографических данных, в котором четко укажите объем проверки.
2. Определите область действия: на основе требований должности и проекта определите, какие проверки биографических данных необходимы, в том числе:
  - Проверка судимости (национальная и международная, если применимо)
  - Проверка образования
  - Проверка трудового стажа
  - Проверка профессиональной лицензии/сертификата
  - Кредитная история (для финансово-чувствительных должностей)
  - Водительские стажи (если это имеет отношение к работе)
3. Выберите поставщика услуг проверки: выберите надежного стороннего поставщика услуг проверки биографических данных, имеющего опыт проведения международных проверок, особенно в регионах, имеющих отношение к нашим проектам.
4. Иницируйте проверки: отправьте информацию о кандидате выбранному поставщику, убедившись, что включены все необходимые формы и согласия.
5. Результаты проверки: После получения результатов:
  - Тщательно проанализируйте всю возвращенную информацию.
  - Отметьте любые несоответствия или вызывающие беспокойство выводы
  - Проконсультируйтесь с юристом, если выявлены потенциальные проблемы.
6. Расхождения в адресах: Если обнаружены расхождения:
  - Обсудите выводы с кандидатом, чтобы дать ему объяснение.
  - При необходимости запросите дополнительную информацию или разъяснения.
  - Документируйте все разговоры и предоставленную дополнительную информацию.
7. Примите обоснованное решение: на основании результатов проверки и любых последующих действий:

- Определите, соответствует ли кандидат стандартам для должности
  - Рассмотрите актуальность любых отрицательных результатов для конкретной роли и проекта.
8. Процесс документирования: ведите подробные записи всего процесса проверки, включая:
- Формы согласия
  - Отчеты о проверке
  - Любые дополнительные расследования или обсуждения
  - Обоснование окончательного решения

#### **Правовые и этические соображения:**

- Обеспечить соблюдение местных, национальных и международных законов в отношении проверки биографических данных.
- Применяйте единые стандарты ко всем кандидатам, чтобы избежать дискриминации.
- Защитить конфиденциальность и безопасность всей собранной информации
- Соблюдайте политику хранения данных, надежно уничтожая записи, когда они больше не нужны.

#### **Соответствие ожиданиям доноров:**

- Включить любые особые требования к проверке биографических данных, установленные донорами или финансирующими агентствами.
- Особое внимание следует уделять проверкам, связанным с работой в секторах развития или с уязвимыми группами населения.
- Убедитесь, что процесс соответствует или превосходит международные стандарты должной осмотрительности при найме

Внедряя этот тщательный процесс проверки биографических данных, мы демонстрируем нашу приверженность поддержанию высочайших стандартов честности и профессионализма в нашей рабочей силе. Эта осмотрительность не только защищает нашу организацию и сообщества, которым мы служим, но и гарантирует нашим донорам нашу приверженность ответственному и этичному управлению проектами. Всесторонний характер этих проверок поддерживает нашу способность строить доверительные отношения с заинтересованными сторонами и эффективно реализовывать финансируемые донорами инициативы.

## **3.7 Адаптация**

### **3.7.1 Подготовка к прибытию**

Эффективная предварительная подготовка имеет решающее значение для создания условий для успешного процесса адаптации, особенно в контексте финансируемых донорами проектов, где быстрая интеграция и производительность имеют решающее значение. Такая подготовка гарантирует, что новые сотрудники смогут быстро адаптироваться к своим ролям, понять цели проекта и эффективно вносить свой вклад с самого начала.

#### **Процесс подготовки к прибытию:**

1. Оформление документов и документации:
  - Подготовьте все необходимые трудовые документы (контракт, соглашения о конфиденциальности и т. д.)
  - Соберите необходимую персональную информацию для расчета заработной платы и льгот
  - Убедитесь, что вся необходимая донору документация готова к подписанию новым сотрудником.
2. Настройка рабочей станции:
  - Организуйте физическое рабочее пространство (стол, стул, место для хранения)

- Настройте компьютер и необходимое программное обеспечение
  - Настройте учетную запись электронной почты и доступ к соответствующим дискам и базам данных
  - Подготовьте любые инструменты или ресурсы, специфичные для проекта.
3. Доступ и безопасность:
- Организовать доступ в здание (ключи, карты доступа, разрешения на парковку)
  - Настройте необходимые права доступа к системе и пароли
  - Подготовьте материалы по безопасности, особенно для проектов в чувствительных зонах.
4. Приветственный пакет:
- Составьте информационный пакет, включающий: • Организационную схему и список контактов команды • Обзор проекта и информацию о донорах • Расписание на первую неделю • Руководство по кадровой политике и процедурам • Информация о местности (для сотрудников, переезжающих в другое место)
5. Подготовка команды:
- Сообщите членам команды дату начала работы и роль нового сотрудника.
  - Назначьте приятеля или наставника для поддержки нового сотрудника.
  - Запланируйте ознакомительные встречи с ключевыми членами команды и заинтересованными сторонами
6. Ознакомление с проектом:
- Составление ключевых проектных документов (предложений, отчетов, коммуникаций с донорами)
  - Подготовьте краткий информационный документ по проекту, в котором будет изложен текущий статус, цели и проблемы.
7. Культурная интеграция (для иностранных сотрудников):
- При необходимости организуйте сеансы культурной ориентации.
  - Подготовить информацию о местных обычаях и методах работы
8. Логистика (для перемещения сотрудников):
- Помощь в получении виз и разрешений на работу
  - Оказывать поддержку в вопросах жилья и переезда
  - Предоставьте информацию о местном транспорте, здравоохранении и других основных услугах.
9. Коммуникация:
- Отправьте новому сотруднику приветственное электронное письмо с инструкциями на первый день и всей необходимой предварительной информацией.
  - Подтвердите дату, время и место начала
  - Предоставьте контактную информацию для любых вопросов до прибытия
10. Связь с донорами:
- Если этого потребует донор, подготовьте все необходимые вводные материалы или брифинги о новом сотруднике.
  - Обеспечить соответствие процесса приема на работу любым конкретным требованиям или ожиданиям доноров.
11. Проверка соответствия:
- Проверьте все приготовления, чтобы обеспечить соответствие организационной политике и правилам доноров.
  - Убедитесь, что выполнены все необходимые проверки безопасности и биографических данных.

**Соответствие ожиданиям доноров:**

- Убедитесь, что предварительная подготовка соответствует профессионализму и эффективности, ожидаемым от проектов, финансируемых донорами.
- Включите любые особые требования к приему на работу, предусмотренные в соглашениях с донорами.
- Подготовьте материалы, подчеркивающие роль донора и важность соблюдения руководящих принципов проекта.

Внедряя эти комплексные предварительные приготовления, мы закладываем основу для плавного и эффективного процесса адаптации. Такой подход демонстрирует нашу приверженность быстрой и эффективной интеграции новых сотрудников в наши финансируемые донорами проекты, максимально увеличивая их потенциал для раннего вклада и долгосрочного успеха. Тщательность этих приготовлений отражает нашу приверженность поддержанию высоких стандартов профессионализма и эффективности в реализации проектов, тем самым укрепляя доверие доноров к нашим организационным возможностям.

### ***3.7.2 Процедуры первого дня***

Первый день имеет решающее значение для задания тональности опыта нового сотрудника и обеспечения того, чтобы они чувствовали себя желанными и готовыми внести свой вклад в наши финансируемые донорами проекты. Хорошо структурированный первый день помогает новым сотрудникам быстро интегрироваться в команду и понимать свою роль в достижении целей проекта.

#### **Процедуры первого дня:**

1. Приветствие и введение:
  - поприветствуйте нового сотрудника по прибытии
  - Провести экскурсию по офису, включая помещения и аварийные выходы
  - Ознакомить непосредственных членов команды и ключевой персонал
2. Административные задачи:
  - Заполните все оставшиеся документы (например, налоговые формы, банковские реквизиты для выплаты заработной платы)
  - Предоставьте руководство для сотрудников и соберите подписанные подтверждения
  - Выдача карт доступа, ключей и необходимого оборудования
3. Настройка рабочей станции:
  - Проводите нового сотрудника к его рабочему месту
  - Убедитесь, что все необходимое оборудование работает (компьютер, телефон и т. д.)
  - Помощь с первоначальным входом в систему и доступом к системе
4. Инструктаж по безопасности:
  - Изучите процедуры действий в чрезвычайных ситуациях и маршруты эвакуации.
  - Обсудите любые протоколы безопасности, специфичные для проекта, особенно для полевых ролей.
5. Обзор организации и проекта:
  - Проведите краткую презентацию о миссии, ценностях и структуре организации.
  - Предоставьте обзор конкретных проектов, финансируемых донорами, над которыми они будут работать.
6. Разъяснение роли:
  - Ознакомьтесь с описанием работы и непосредственными обязанностями.
  - Обсудите линии подчиненности и каналы связи
  - Проясните ожидания на первую неделю и далее
7. Интеграция команды:

- Организуйте командный обед или кофе-брейк для неформального общения
  - Запланируйте короткие встречи и приветственные сессии с ключевыми сотрудниками
8. Первоначальные задания:
- Предоставьте любые неотложные задачи или материалы для чтения, чтобы начать работу в этой роли
  - Объясните, как эти первоначальные задания соотносятся с более широкими целями проекта.
9. Введение наставника:
- Представьте назначенного наставника или приятеля
  - Объясните программу наставничества и ее важность в процессе адаптации.
10. Подведение итогов дня:
- Проведите краткую проверку, чтобы ответить на любые вопросы или опасения.
  - Предварительный просмотр расписания на оставшуюся часть недели
  - Убедитесь, что у нового сотрудника есть вся необходимая контактная информация.
11. Осведомленность доноров:
- Подчеркните важность отношений с донорами и руководящих принципов проекта
  - Предоставьте обзор требований к отчетности доноров, имеющих отношение к их роли

## 4. Роли и обязанности

Четкое разграничение ролей и обязанностей имеет решающее значение для обеспечения плавного, справедливого и эффективного процесса подбора персонала, особенно в контексте финансируемых донорами проектов, где подотчетность и прозрачность имеют первостепенное значение.

### 4.1 Отдел кадров

Отдел кадров выступает в качестве центрального координатора процесса подбора персонала, обеспечивая последовательность, соответствие требованиям и применение передовых практик на всех этапах.

#### Основные обязанности:

- Разработать и поддерживать политику и процедуры подбора персонала
- Координируйте действия с менеджерами по найму для определения потребностей в персонале и создания должностных инструкций.
- Управление вакансиями и первичным отбором кандидатов
- Координировать графики собеседований и логистику
- Проведение первоначальных собеседований и оценок
- Обеспечить соблюдение трудового законодательства и требований доноров
- Вести документацию всего процесса подбора персонала
- Проведение проверок рекомендаций и биографических данных
- Подготовка и распространение предложений о работе
- Координировать процессы адаптации
- Регулярно предоставлять заинтересованным сторонам обновленную информацию о ходе подбора персонала.
- Мониторинг и отчетность по показателям и эффективности подбора персонала

### 4.2 Менеджеры по найму

Менеджеры по найму играют решающую роль в определении требований к должности и оценке технической пригодности кандидатов для должности и потребностей проекта.

**Основные обязанности:**

- Определить потребности в персонале в рамках своего отдела или проекта
- Сотрудничать с отделом кадров для разработки точных и полных описаний должностей
- Участвовать в разработке вопросов для интервью и критериев отбора
- Проведение технических собеседований и оценок навыков
- Оценивать кандидатов на основе требований конкретной работы и потребностей проекта
- Предоставляйте своевременную обратную связь по прошедшим собеседованиям кандидатам
- Дайте окончательные рекомендации по найму
- Помощь в процессе адаптации новых членов команды
- Обеспечить соответствие решений о найме целям проекта и ожиданиям доноров

**4.3 Члены комиссии по собеседованию<sup>5</sup>**

Члены комиссии по собеседованию вносят свой вклад в процесс оценки кандидатов с разных точек зрения, обеспечивая комплексную оценку.

**Основные обязанности:**

- Ознакомиться с описанием должности и критериями отбора
- Подготовить соответствующие вопросы в рамках своей компетенции
- Принимать участие в собеседованиях по расписанию
- Предоставлять объективную оценку кандидатов с использованием стандартизированных форм
- Участвуйте в обсуждениях после собеседования и сравнении кандидатов
- Сохраняйте конфиденциальность процесса собеседования и информации о кандидатах.
- Сообщите о любых потенциальных конфликтах интересов.
- Предоставьте информацию о потенциальной вписываемости кандидата в команду и организационную культуру.

**4.4 Высшее руководство**

Высшее руководство осуществляет стратегический надзор и окончательное утверждение ключевых решений о найме, обеспечивая соответствие целям организации и отношениям с донорами.

**Основные обязанности:**

- Утверждение общих стратегий и политик подбора персонала
- Предоставьте информацию о стратегических наймах и руководящих должностях
- Рассмотреть и утвердить должностные инструкции и компенсационные пакеты для ключевых должностей
- Примите участие в финальных собеседованиях на руководящие должности или критически важные проектные роли.
- Принимать окончательные решения по сложным или высокоуровневым вопросам подбора персонала
- Обеспечить соответствие практики подбора персонала организационной стратегии и ожиданиям доноров
- При необходимости одобрять существенные отклонения от стандартных процедур подбора персонала.
- Осуществлять надзор за распределением ресурсов для мероприятий по подбору персонала.
- Просматривайте периодические отчеты об эффективности подбора персонала и кадровом планировании.

---

<sup>5</sup> Список членов окончательной комиссии будет утвержден на основе должностных инструкций кандидатов.

- При необходимости взаимодействовать с донорами по кадровым вопросам высокого уровня.

#### **Сквозные обязанности:**

Все стороны, участвующие в процессе подбора персонала, разделяют следующие обязанности:

- Поддерживать приверженность организации принципам справедливого и прозрачного найма.
- Сохраняйте конфиденциальность информации о кандидатах и обсуждениях по подбору персонала
- Придерживаться политики борьбы с дискриминацией и обеспечения равных возможностей
- Будьте в курсе требований доноров и потребностей конкретных проектов
- Примите участие в соответствующем обучении для повышения навыков и осведомленности в области подбора персонала.
- Способствовать постоянному совершенствованию процесса подбора персонала

Четко определяя эти роли и обязанности, мы обеспечиваем скоординированный и эффективный подход к набору персонала, который соответствует высоким стандартам, ожидаемым в финансируемых донорами проектах. Эта структура способствует подотчетности, снижает риск упущений и поддерживает выбор кандидатов, которые хорошо подходят для того, чтобы внести вклад в успех наших проектов. Совместный характер этих ролей в сочетании с четкими сферами ответственности позволяет проводить тщательную и сбалансированную оценку кандидатов, сохраняя при этом эффективность процесса набора персонала.

## **5. Равные возможности и недискриминация**

В контексте финансируемых донорами проектов и международной работы по развитию наша приверженность равным возможностям и недискриминации является основополагающей для наших ценностей и необходима для создания разнообразных, инклюзивных команд, способных решать сложные глобальные проблемы.

### ***5.1 Заявление о приверженности равным возможностям***

Наша организация однозначно привержена предоставлению равных возможностей трудоустройства всем людям, независимо от их происхождения или личных характеристик. Мы считаем, что разнообразие укрепляет наши команды, улучшает наше понимание сообществ, которым мы служим, и в конечном итоге повышает эффективность наших финансируемых донорами проектов.

#### **Ключевые обязательства:**

- Мы активно продвигаем разнообразие и инклюзивность во всех аспектах нашей практики подбора и трудоустройства.
- Мы обеспечиваем справедливое и равноправное отношение на всех этапах процесса подбора персонала: от публикации вакансии до окончательного отбора.
- Все решения о приеме на работу мы принимаем исключительно на основе заслуг, квалификации и критериев, связанных с работой.
- Мы стремимся создать инклюзивную рабочую среду, в которой ценят и уважают уникальный вклад каждого человека.
- Мы регулярно пересматриваем и обновляем нашу политику и практику, чтобы исключить любые формы дискриминации или предвзятости.

#### **Выполнение:**

- Проводите регулярное обучение всех сотрудников, участвующих в подборе персонала, по принципам равных возможностей и неосознанной предвзятости.
- Активно искать разнообразные группы кандидатов посредством целенаправленной работы и партнерских отношений.

- Используйте инклюзивный язык во всех объявлениях о вакансиях и материалах по подбору персонала.
- Регулярно проверяйте наши процессы подбора персонала, чтобы выявлять и устранять любые потенциальные области предвзятости.
- Создать четкие механизмы информирования о любых проблемах, связанных с равными возможностями или дискриминацией.

## **5.2 Защищенные характеристики в рамках политики недискриминации**

Наша политика недискриминации охватывает широкий спектр защищенных характеристик, обеспечивая широкую защиту от любой формы несправедливого обращения или предвзятости.

### **Защищенные характеристики:**

1. Раса, цвет кожи, этническая принадлежность или национальное происхождение
2. Пол, гендерная идентичность или гендерное выражение
3. Сексуальная ориентация
4. Возраст
5. Религия или убеждения
6. Инвалидность (физическая или психическая)
7. Семейное положение
8. Беременность или материнство
9. Генетическая информация
10. Статус ветерана
11. Социально-экономическое положение
12. Политические взгляды
13. Язык
14. ВИЧ/СПИД статус
15. Любая другая характеристика, защищенная действующим законодательством.

### **Реализация политики:**

- Четко доведите эту политику до сведения всех сотрудников и кандидатов.
- Включайте положения о недискриминации во всю документацию по приему на работу.
- Приведите примеры того, что представляет собой дискриминация, чтобы улучшить понимание.
- Разработать конфиденциальный процесс сообщения о любых предполагаемых случаях дискриминации.
- Регулярно пересматривайте и обновляйте список защищенных характеристик, чтобы обеспечить его полноту.

## **5.3 Условия для кандидатов с ограниченными возможностями**

Мы стремимся обеспечить кандидатам с ограниченными возможностями равные возможности для участия в нашем процессе подбора персонала и демонстрации своей квалификации для должностей, на которые они претендуют.

### **Процедуры размещения:**

1. Четкая коммуникация:
  - Включите во все объявления о вакансиях предложение кандидатам запросить специальные условия при необходимости.
  - Предоставьте кандидатам несколько каналов для сообщения о своих потребностях в размещении (например, электронная почта, телефон, онлайн-форма).
2. Типы размещения:



- Предложите альтернативные форматы для материалов заявки (например, крупный шрифт, шрифт Брайля, аудио).
  - При необходимости предоставляем переводчиков жестового языка для интервью.
  - Обеспечьте физическую доступность мест проведения собеседований.
  - При необходимости выделите дополнительное время для оценок или собеседований.
  - Обеспечьте гибкость в графике собеседований с учетом медицинских потребностей.
3. Конфиденциальность:
- Сохраняйте строгую конфиденциальность в отношении всех запросов на размещение и любых раскрытых сведений об инвалидности.
  - Ограничьте распространение информации только теми, кто непосредственно участвует в предоставлении жилья.
4. Изменения оценки:
- Адаптируйте тесты и оценки навыков таким образом, чтобы они были доступными, не ставя под угрозу оценку основных должностных функций.
  - При необходимости предоставьте вспомогательные технологии для компьютерной оценки.
5. Обучение персонала:
- Обучите всех сотрудников отдела подбора персонала этикету общения с людьми с ограниченными возможностями и тому, как реагировать на запросы на приспособление.
  - Обучайте интервьюеров уделять больше внимания способностям кандидатов, а не их физическим недостаткам.
6. Постоянное совершенствование:
- Регулярно пересматривайте и обновляйте процедуры размещения на основе отзывов и передового опыта.
  - Проконсультируйтесь с организациями по защите прав людей с ограниченными возможностями, чтобы убедиться, что наша практика является инклюзивной и эффективной.
7. Поддержка после найма:
- Распространить методы адаптации на процесс адаптации и на весь период трудоустройства.
  - Организуйте процесс постоянного диалога о потребностях в размещении, поскольку они могут со временем меняться.

#### **Соответствие ожиданиям доноров:**

- Продемонстрировать донорам нашу приверженность созданию разнообразных и инклюзивных команд, отражающих интересы сообществ, которым мы служим.
- Подчеркните, как наши инклюзивные практики способствуют более эффективной и репрезентативной реализации проектов.
- Будьте готовы рассказать о нашей политике равных возможностей и условий в рамках проектных предложений или отчетов для доноров.

Внедряя эти комплексные политики равных возможностей и недискриминации, мы не только соблюдаем требования законодательства, но и создаем среду, которая привлекает разнообразные таланты и способствует инновациям. Такой подход соответствует ценностям многих доноров и международных организаций развития, позиционируя нас как лидера в инклюзивной практике. Наша приверженность равным возможностям и приспособлениям для всех кандидатов повышает

нашу способность создавать сильные, разнообразные команды, способные эффективно и чутко решать сложные глобальные проблемы.

## **6. Конфиденциальность и защита данных**

В контексте финансируемых донорами проектов и международной работы по развитию поддержание высочайших стандартов конфиденциальности и защиты данных имеет решающее значение. Это не только защищает конфиденциальность кандидатов, но и поддерживает целостность нашей организации и соответствует ожиданиям доноров в отношении ответственного управления информацией.

### **6.1 Обработка информации о кандидатах**

Правильное обращение с информацией о кандидатах имеет решающее значение для поддержания доверия, соблюдения законов о защите данных и обеспечения целостности нашего процесса подбора персонала.

#### **Основные принципы:**

- Собирайте только необходимую и актуальную информацию
- Использовать информацию исключительно в целях подбора персонала
- Ограничить доступ только для уполномоченного персонала
- Поддерживайте прозрачность в отношении использования данных с кандидатами

#### **Процедуры:**

1. Сбор данных:
  - Четко информируйте кандидатов о том, какая информация собирается и почему.
  - Получите явное согласие на сбор и обработку персональных данных
  - Используйте защищенные системы онлайн-приложений с шифрованием для передачи данных
2. Хранение данных:
  - Храните всю информацию о кандидатах в защищенной базе данных с контролируемым доступом.
  - Шифруйте конфиденциальные персональные данные
  - Регулярно обновляйте разрешения на доступ, чтобы гарантировать, что доступ к данным имеют только соответствующие сотрудники.
3. Использование данных:
  - Использовать информацию о кандидатах строго для указанных целей подбора персонала.
  - Запретить передачу данных кандидатов за пределы группы по подбору персонала без явного согласия.
  - Регистрируйте все доступы к данным кандидатов для целей аудита
4. Обмен данными:
  - Распространяйте информацию о кандидатах внутри компании только по мере необходимости.
  - Используйте безопасные методы (например, зашифрованные файлы) при передаче данных в электронном виде.
  - Получите письменные соглашения от любых сторонних рекрутеров или поставщиков услуг оценки относительно защиты данных.
5. Права кандидата:
  - Информировать кандидатов об их правах на доступ, исправление или удаление своей личной информации.

- Установить четкий процесс для кандидатов, чтобы они могли осуществлять эти права.
  - Оперативно реагируйте на запросы кандидатов относительно их данных
6. Обучение и осведомленность:
- Регулярно проводить обучение всех сотрудников, участвующих в подборе персонала, по принципам защиты данных.
  - Включать положения о конфиденциальности в трудовые договоры для членов команды по подбору персонала
7. Рекомендации донорам:
- Обеспечить, чтобы методы обработки данных соответствовали требованиям доноров или превосходили их
  - Будьте готовы предоставить донорам обзор мер защиты данных, если это необходимо.

## **6.2 Политики хранения и уничтожения данных**

Четкие правила хранения и уничтожения данных имеют решающее значение для минимизации рисков, соблюдения требований законодательства и сохранения доверия кандидатов.

### **Политика хранения:**

1. Активные кандидаты:
  - Сохраняйте материалы заявки на протяжении всего процесса подбора персонала.
  - Сохраняйте данные успешных кандидатов и переносите их в файлы сотрудников при приеме на работу
2. Неудачливые кандидаты:
  - Сохранять данные в течение максимум 12 месяцев после завершения процесса подбора персонала, если только не получено явное согласие на более длительное хранение.
  - Используйте эти сохраненные данные только для рассмотрения на предмет будущих подходящих должностей.
3. Общие данные о наборе:
  - Сохраняйте анонимную статистику по набору персонала и данные о разнообразии в течение 3 лет для целей анализа и отчетности.
4. Юридические требования:
  - Сохранять любые данные, необходимые для ответа на потенциальные судебные иски, в течение срока, установленного местным трудовым законодательством.

### **Процедуры уничтожения:**

1. Электронные данные:
  - Используйте безопасные методы удаления, чтобы навсегда стереть электронные файлы.
  - Используйте специализированное программное обеспечение, чтобы гарантировать невозможность восстановления данных с устройств хранения.
2. Физические документы:
  - Уничтожить все физические документы, содержащие информацию о кандидатах.
  - Воспользуйтесь сертифицированной службой уничтожения для массовой утилизации документов.
3. Сторонние поставщики:
  - Обеспечьте удаление данных кандидатов сторонними платформами по подбору персонала или поставщиками услуг оценки в соответствии с нашей политикой хранения.

4. Проверка и документирование:
  - Ведение журналов всех действий по уничтожению данных
  - Проводите регулярные проверки для обеспечения соблюдения политик хранения и уничтожения.
5. Частичное удаление данных:
  - Установить процедуры удаления определенных фрагментов информации о кандидатах по запросу, сохраняя при этом необходимые записи.

#### **Реализация и соблюдение:**

- Назначьте сотрудника по защите данных или ответственного члена команды для надзора за соблюдением этих политик.
- Регулярно пересматривайте и обновляйте политики, чтобы обеспечить соответствие изменяющимся законам и передовой практике.
- Включить политики хранения и уничтожения данных в общие стратегии управления данными
- Предоставьте всем сотрудникам четкие инструкции относительно их обязанностей по обработке и уничтожению данных.

Внедряя эти комплексные меры конфиденциальности и защиты данных, мы демонстрируем нашу приверженность соблюдению конфиденциальности кандидатов и поддержанию высочайших стандартов информационной безопасности. Такой подход не только обеспечивает соблюдение правовых требований, но и соответствует ожиданиям доноров и партнеров в секторе международного развития. Наши тщательные и прозрачные методы управления данными способствуют укреплению доверия со стороны кандидатов и заинтересованных сторон, укрепляя нашу репутацию ответственной и этичной организации в области реализации финансируемых донорами проектов.

## **7. Требования к документации**

Тщательная и стандартизированная документация имеет решающее значение в процессе подбора персонала, особенно для проектов, финансируемых донорами, где прозрачность, подотчетность и соответствие имеют первостепенное значение. Надлежащая документация обеспечивает справедливость, обеспечивает четкий аудиторский след и демонстрирует нашу приверженность лучшим практикам в управлении человеческими ресурсами.

### ***7.1 Требуемые формы и шаблоны<sup>6</sup>***

Для обеспечения последовательности и полноты процесса подбора персонала необходимо использовать следующие формы и шаблоны:

1. Форма заявки на работу:
  - Подробно опишите должность, отдел, структуру подчиненности и обоснование должности.
  - Включает информацию о бюджете и подписи об утверждении
2. Шаблон описания работы:
  - Стандартизированный формат для всех описаний должностей
  - Включает разделы об обязанностях, квалификации и любых требованиях, специфичных для проекта.
3. Форма оценки кандидата:

---

<sup>6</sup> Шаблоны являются предметом изменений и обсуждений на основе требований должностной инструкции.

- Используется интервьюерами для оценки кандидатов по заранее определенным критериям.
- Включает оценочную шкалу и место для комментариев
- 4. Банк вопросов для интервью:
  - Стандартизированный набор поведенческих и технических вопросов для каждой роли
  - Включает рекомендации по постановке дополнительных вопросов
- 5. Форма проверки справки:
  - Шаблон для документирования рекомендательных бесед
  - Включает стандартные вопросы и место для дополнительных заметок.
- 6. Шаблон письма-предложения:
  - Стандартизированный формат для распространения предложений о работе
  - Настраиваемые разделы для подробной информации о ролях и проектах
- 7. Сводный отчет по набору персонала:
  - Обзор всего процесса подбора персонала на должность
  - Включает статистику по претендентам, данные о разнообразии и обоснование окончательного выбора.
- 8. Форма согласия кандидата:
  - Для получения разрешения на сбор, хранение и обработку данных кандидатов
  - Включает информацию о политике хранения данных
- 9. Форма запроса на размещение:
  - Кандидаты могут запросить любые необходимые условия в процессе подбора персонала
- 10. Контрольный список для адаптации:
  - Полный список задач, которые необходимо выполнить в течение первых недель работы нового сотрудника
- 11. Панель показателей рекрутинга:
  - Шаблон для отслеживания ключевых показателей эффективности подбора персонала (например, время найма, стоимость найма)

Все формы и шаблоны следует ежегодно пересматривать и обновлять по мере необходимости с целью отражения изменений в политике, законах или требованиях доноров.

## **7.2 Стандарты ведения учета**

Ведение всеобъемлющих и организованных записей имеет важное значение для соблюдения нормативных требований, прозрачности и эффективного управления подбором персонала.

### **Стандарты ведения учета:**

1. Цифровое хранилище:
  - Используйте безопасную централизованную информационную систему управления персоналом (HRIS)
  - Обеспечьте регулярное резервное копирование и ограниченный доступ на основе ролей
2. Физические документы:
  - Храните все физические документы в запертых, огнестойких шкафах.
  - Внедрите понятную систему хранения для легкого поиска
3. Сроки хранения:
  - Храните все записи о найме в течение как минимум **двух лет** с даты принятия решения о найме.
  - Сохранять записи успешных кандидатов в составе их личных дел на весь срок трудоустройства и еще семь лет.

4. Полнота:
  - Обеспечить документирование всех этапов процесса подбора персонала.
  - Включите все виды общения с кандидатами, даже неформальные (например, обмен электронными письмами)
5. Последовательность:
  - Используйте стандартизированные соглашения об именовании файлов.
  - Организуйте документы единообразно на всех этапах рекрутинга
6. Конфиденциальность:
  - Внедрите контроль доступа, чтобы гарантировать, что только уполномоченный персонал может просматривать конфиденциальную информацию.
  - Используйте шифрование для персональных данных, хранящихся в электронном виде
7. Согласие:
  - Соблюдайте местные законы и правила по защите данных.
  - Привести практику ведения учета в соответствие с требованиями доноров и международными стандартами
8. Регулярные аудиты:
  - Проводить ежеквартальные внутренние проверки записей о найме
  - Незамедлительно устраняйте любые пробелы и несоответствия.

### ***7.3 Ведение контрольного журнала***

Ведение четкого аудиторского журнала имеет решающее значение для демонстрации справедливости и соответствия наших процессов подбора персонала, особенно в финансируемых донорами проектах, где подотчетность имеет решающее значение.

#### **Процедуры аудиторского следа:**

1. Хронологическая документация:
  - Ведение подробного графика всех мероприятий по подбору персонала для каждой должности
  - Укажите даты, предпринятые действия и ответственных лиц для каждого шага.
2. Регистрация решений:
  - Документируйте все ключевые решения, принятые в процессе подбора персонала.
  - Включите обоснование решений, особенно в отношении короткого списка кандидатов и окончательного отбора.
3. Записи коммуникаций:
  - Ведите журналы всех коммуникаций с кандидатами, включая электронные письма, телефонные звонки и заметки по собеседованиям.
  - Сохраняйте записи внутренних обсуждений, связанных с процессом подбора персонала.
4. Контроль версий:
  - Внедрите контроль версий для всех документов, которые могут подвергаться изменениям (например, должностные инструкции, вопросы для собеседования)
  - Четко обозначьте последнюю версию и сохраните предыдущие версии для справки.
5. Системные журналы:
  - Включить и сохранить системные журналы в ATS или HRIS
  - Включайте журналы доступа пользователей, записи об изменении данных и историю создания отчетов.
6. Подписи утверждения:
  - Убедитесь, что все необходимые разрешения задокументированы и имеют подписи с датой.

- Это включает в себя одобрение объявлений о вакансиях, отбор кандидатов и предложений о работе.
7. Участие внешних сторон:
    - Документируйте любое участие внешних сторон (например, кадровых агентств, центров оценки)
    - Сохраняйте копии контрактов и соглашений об оказании услуг.
  8. Показатели набора персонала:
    - Ведение учета ключевых показателей подбора персонала и того, как они рассчитывались.
    - Включить данные о соблюдении принципов разнообразия и равных возможностей
  9. Проверки соответствия:
    - Документируйте регулярные проверки соответствия политике и процедурам подбора персонала.
    - Ведите учет всех предпринятых корректирующих действий.
  10. Отчетность доноров:
    - Сохраняйте копии всех отчетов, связанных с набором персонала, которые направляются донорам.
    - Документируйте любые отзывы или запросы доноров, связанные с процессом подбора персонала.
  11. Файл ответов аудита:
    - Создайте специальный файл для каждого цикла подбора персонала, в котором будут собраны все необходимые документы для легкого доступа во время аудита.

Соблюдая эти комплексные требования к документации, мы гарантируем, что наши процессы подбора персонала прозрачны, соответствуют требованиям и защищены. Такой уровень детализации и организации не только поддерживает внутреннее управление и постоянное совершенствование, но и соответствует высоким стандартам, ожидаемым от финансируемых донорами проектов. Наши надежные методы документирования демонстрируют нашу приверженность справедливости, подотчетности и совершенству в управлении человеческими ресурсами, укрепляя уверенность доноров в нашей способности создавать и поддерживать высокопроизводительные команды для реализации проектов.

## **8. Обзор политики и обновления**

Регулярный пересмотр и своевременное обновление политики найма имеют решающее значение для обеспечения эффективности нашей практики, соответствия меняющимся нормативным актам и ожиданиям доноров в динамичной сфере международного развития.

### ***8.1 Частота пересмотра политики***

Установление последовательного графика пересмотра политики помогает поддерживать актуальность и эффективность наших методов подбора персонала.

#### **График рассмотрения:**

1. Ежегодный комплексный обзор:
  - Ежегодно проводить тщательный обзор всех политик и процедур найма.
  - Приурочьте этот обзор к финансовому году организации или планированию проектного цикла.
2. Ежеквартальные быстрые проверки:
  - Проводите краткие ежеквартальные обзоры для решения любых неотложных проблем или необходимых незначительных обновлений.

- Сосредоточьтесь на областях, на которые могли повлиять недавние изменения проекта или отзывы доноров.
3. Специальные обзоры:
    - Инициировать немедленные обзоры в ответ на:
      - Значительные изменения в трудовом законодательстве или нормативных актах
      - Новые требования доноров или спецификации проекта
      - Выявленные пробелы или неэффективность в текущих процессах
      - Крупные организационные изменения (например, реструктуризация, новое стратегическое направление)
  4. Двухгодичный бенчмаркинг:
    - Каждые два года проводить сравнительный анализ с лучшими отраслевыми практиками и аналогичными организациями.
    - Используйте это, чтобы определить области для улучшения и инноваций в наших процессах подбора персонала.
  5. Постпроектные обзоры:
    - После завершения крупных проектов пересмотрите политику найма, чтобы учесть извлеченные уроки.

#### **Обязанности по обзору:**

- Назначить специальный комитет по рассмотрению политики, включающий представителей отдела кадров, юридического отдела и отдела управления проектами.
- Назначьте координатора по обзору политики для контроля графика и процесса обзора.

#### **Документация:**

- Ведите журнал обзора политики, документируя дату, участников, основные моменты обсуждения и результаты каждого обзора.
- Сохраняйте историю версий всех политик, чтобы отслеживать изменения с течением времени.

### **8.2 Процесс предложения и внедрения изменений**

Четкий и инклюзивный процесс внесения и внедрения изменений в политику гарантирует, что наши методы подбора персонала будут по-прежнему соответствовать потребностям организации и пожеланиям заинтересованных сторон.

#### **Процесс внесения предложений об изменении:**

1. Открытые каналы обратной связи:
  - Создайте несколько каналов, по которым сотрудники могут предлагать изменения в политике (например, специальная электронная почта, ящик для предложений, регулярные сеансы обратной связи)
  - Поощряйте постоянную обратную связь на всех уровнях организации
2. Первичный отбор:
  - Координатор по обзору политики проводит первоначальную оценку предложений
  - Категоризируйте предложения как срочные, высокоприоритетные или для рассмотрения в следующем регулярном обзоре.
3. Консультации с заинтересованными сторонами:
  - В случае существенных изменений проконсультируйтесь с соответствующими заинтересованными сторонами, включая:
    - Руководителей отделов
    - Менеджеров проектов
    - Юридических консультантов
    - Представителей доноров (при необходимости)
4. Анализ воздействия:
  - Проведите тщательный анализ предлагаемых изменений, принимая во внимание:
    - Юридические и нормативные последствия
    - Оперативную осуществимость



Финансовые последствия • Соответствие ожиданиям доноров и требованиям проекта

5. Оценка рецензируемого комитета:
  - Представить проанализированные предложения Комитету по рассмотрению политики
  - Комитет оценивает и дает рекомендации по одобрению, изменению или отклонению.
6. Одобрение высшего руководства:
  - Представлять значительные изменения политики высшему руководству для окончательного утверждения
  - Представить четкое экономическое обоснование, включая преимущества, риски и план внедрения


### **Процесс внедрения:**

1. Разработка политики:
  - Отдел кадров разрабатывает новую или пересмотренную политику
  - Юридическая проверка для обеспечения соблюдения всех соответствующих законов и нормативных актов
2. Обзор заинтересованных сторон:
  - Распространить проект политики среди основных заинтересованных сторон для окончательного внесения предложений.
  - Внесите необходимые коррективы на основе отзывов.
3. Официальное одобрение:
  - Получите официальное одобрение от уполномоченных лиц (например, генерального директора, совета директоров)
4. План коммуникации:
  - Разработать комплексный план информирования всех сотрудников об изменениях в политике
  - Включите обоснование изменений и то, как они согласуются с целями организации.
5. Сроки реализации:
  - Установите четкий график внедрения изменений в политику.
  - Рассмотрите возможность поэтапного внедрения сложных изменений.
6. Мониторинг и оценка:
  - Создать механизмы для мониторинга влияния изменений политики
  - Планируйте последующий обзор для оценки эффективности.
7. Обновление документации:
  - Обновите все соответствующие документы, формы и шаблоны, чтобы отразить новую политику.
  - Обеспечить легкий доступ всех сотрудников к последним версиям

Внедряя этот структурированный подход к обзору и обновлению политики, мы гарантируем, что наши методы подбора персонала остаются актуальными, эффективными и соответствуют как организационным потребностям, так и ожиданиям доноров. Эта проактивная позиция в управлении политикой демонстрирует нашу приверженность постоянному совершенствованию и адаптивности в динамичной сфере международного развития. Регулярные обзоры и инклюзивный процесс изменений не только повышают эффективность наших усилий по подбору персонала, но и способствуют укреплению нашей репутации как отзывчивой и хорошо управляемой организации в глазах доноров и партнеров.

## Приложения:

### А. Шаблон формы заявки на работу<sup>7</sup>



**ФОРМА ЗАЯВКИ НА РАБОТУ**

Дата запроса: [ДД/ММ/ГГГГ]

Номер заявки: [Сгенерируется автоматически или заполняется отделом кадров]

**1. Подробности позиции**

Должность: \_\_\_\_\_ Отдел/Проект: \_\_\_\_\_  
Отчеты (Должность): \_\_\_\_\_ Тип занятости: Полная занятость Неполная занятость Временный контракт Ожидаемая дата начала: [ДД/ММ/ГГГГ] Продолжительность контракта (если применимо): \_\_\_\_\_ месяцев/лет

**2. Обоснование позиции**

Замена на новую должность Если замена, то для кого: \_\_\_\_\_  
Причина найма: Увеличение рабочей нагрузки Новый проект Уход персонала Другое (укажите): \_\_\_\_\_  
Краткое обоснование должности (каким образом она способствует достижению целей проекта/организации): \_\_\_\_\_

---

**3. Описание работы**

Существующие (прикрепите текущее описание работы) Новые (заполните разделы ниже)

Основные обязанности:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

(Добавьте больше по мере необходимости)

Требуемая квалификация: Образование: \_\_\_\_\_ Опыт: \_\_\_\_\_  
Навыки: \_\_\_\_\_

<sup>7</sup> Все шаблоны являются формальными и могут быть изменены; ознакомьтесь с требованиями к описанию работы и проекта

Другое:

#### 4. Бюджетная информация

Диапазон зарплат: от \_\_\_\_\_ до \_\_\_\_\_ Валюта: \_\_\_\_\_ Источник финансирования:  
Основной бюджет Бюджет проекта (укажите проект): \_\_\_\_\_ Код бюджета:  
\_\_\_\_\_ Был ли утвержден бюджет для этой должности? Да Нет

#### 5. Подробности набора

Предпочтительный метод подбора персонала: Только внутренний Только внешний Как  
внутренний, так и внешний

Предлагаемые каналы рекламы: Веб-сайт компании Доски объявлений о работе (укажите):  
\_\_\_\_\_ Профессиональные сети Социальные сети Другое:  
\_\_\_\_\_

Специальные требования (например, допуск к секретной информации, знание языка):

#### 6. Предложения по собеседованию

Имя: \_\_\_\_\_ Должность: \_\_\_\_\_ Роль:  
\_\_\_\_\_

Имя: \_\_\_\_\_ Должность: \_\_\_\_\_ Роль:  
\_\_\_\_\_

Имя: \_\_\_\_\_ Должность: \_\_\_\_\_ Роль:  
\_\_\_\_\_

Хронология

Целевая дата для: Размещение объявления о вакансии: [ДД/ММ/ГГГГ] Закрытие приема заявок:  
[ДД/ММ/ГГГГ] Завершение собеседований: [ДД/ММ/ГГГГ] Предложение о работе:  
[ДД/ММ/ГГГГ]

#### 7. Дополнительные комментарии

#### 8. Одобрения

Запрашивающий менеджер: Имя: \_\_\_\_\_ Подпись: \_\_\_\_\_ Дата:  
[ДД/ММ/ГГГГ]

Руководитель отдела/Директор проекта: Имя: \_\_\_\_\_ Подпись:  
\_\_\_\_\_ Дата: [ДД/ММ/ГГГГ]

Отдел кадров: Имя: \_\_\_\_\_ Подпись: \_\_\_\_\_ Дата:  
[ДД/ММ/ГГГГ]

Финансовый отдел (для проверки бюджета): Имя: \_\_\_\_\_ Подпись:  
\_\_\_\_\_ Дата: [ДД/ММ/ГГГГ]

Только для отдела кадров: Дата получения: [ДД/ММ/ГГГГ] Обработано:

Статус заявки: Одобрено Отклонено Приостановлено

Комментарии: \_\_\_\_\_

## В. Стандартный шаблон объявления о вакансии



**Должность:** [Вставьте должность]

О [Название организации]: [2-3 предложения об организации, ее миссии и ее влиянии в сфере международного развития]

Обзор проекта: [Краткое описание конкретного проекта или программы, с которой связана эта роль, включая любую соответствующую информацию о доноре]

Краткое описание должности: Мы ищем [Должность], чтобы присоединиться к нашей команде и внести свой вклад в [Краткое описание основной цели или влияния роли]. Эта должность [полная занятость/неполная занятость/контракт] и [расположена/удалённо расположена в] [Местоположение].

**Основные обязанности:**

- [Ключевая обязанность 1]
- [Ключевая обязанность 2]
- [Ключевая обязанность 3]
- [Ключевая обязанность 4]
- [При необходимости добавьте больше пунктов, стремитесь к 5–7 ключевым обязанностям]

**Требуемая квалификация:**

- [Требования к образованию]
- [Необходимые годы и тип опыта]
- [Конкретные навыки или области знаний]
- [Требования к языку, если таковые имеются]
- [Любые необходимые сертификаты или разрешения]

**Предпочтительные квалификации:**

- [Дополнительные желательные квалификации, если таковые имеются]
- [Конкретный опыт, имеющий отношение к проекту или донору]

Как подать заявку: Квалифицированным кандидатам предлагается подать заявку, включающую:

1. Сопроводительное письмо, объясняющее вашу заинтересованность в должности и то, как ваши навыки и опыт соотносятся с ролью
2. Актуальное резюме

3. [Любые дополнительные требования, например, образцы написания, портфолио]
4. Два (2) рекомендательных письма

Пожалуйста, отправьте вашу заявку на [адрес электронной почты] с темой «[Должность] Заявка - [Ваше имя]» до [Дата крайнего срока подачи заявок].

Общественная организация «Зарзамин» — работодатель, предоставляющий равные возможности. Мы ценим разнообразие и не допускаем дискриминации по признаку расы, религии, цвета кожи, национального происхождения, пола, сексуальной ориентации, возраста, семейного положения, статуса ветерана или инвалидности. Мы приветствуем заявки от всех квалифицированных лиц, особенно из недостаточно представленных групп в секторе международного развития.

Примечание: только с кандидатами, вошедшими в шорт-лист, свяжутся. Пожалуйста, не звоните по телефону.

Крайний срок подачи заявок: [Вставьте дату крайнего срока]

Более подробную информацию о нашей организации и нашей работе можно получить, посетив [URL-адрес веб-сайта].

[Если применимо] Эта должность зависит от одобрения донорского финансирования.

## С. Форма оценки кандидата



### ФОРМА ОЦЕНКИ КАНДИДАТА<sup>8</sup>

Должность: \_\_\_\_\_ Имя кандидата: \_\_\_\_\_  
Интервьюер: \_\_\_\_\_ Дата собеседования: \_\_\_\_\_

Руководство по оценке: 1 = Плохо, 2 = Ниже среднего, 3 = Средне, 4 = Выше среднего, 5 = Отлично

#### 1. Технические навыки и знания

Критерии	Оценка (1-5)	Комментарии
Понимание [конкретной области/сектора]		
Знание методологий управления проектами		
Знакомство с требованиями доноров и отчетностью		
[Конкретный технический навык 1]		
[Конкретный технический навык 2]		
Дополнительные комментарии по техническим навыкам:		

#### 2. Опыт и квалификация

Критерии	Оценка (1-5)	Комментарии
Соответствие прошлого опыта роли		
Опыт работы в аналогичных проектах/средах		

<sup>8</sup> Критерии, которые необходимо обсудить и утвердить до собеседования

Образование

Профессиональные сертификаты/квалификации

Дополнительные комментарии по опыту и квалификации:

3. Мягкие навыки и соответствие культуре

<b>Критерии</b>	<b>Оценка (1-5)</b>	<b>Комментарии</b>
Навыки общения		
Командная работа и сотрудничество		
Адаптивность и гибкость		
Решение проблем и критическое мышление		
Культурная чувствительность и осведомленность		
Лидерский потенциал (если применимо)		
Дополнительные комментарии по поводу гибких навыков и культурного соответствия:		

4. Специфические для проекта компетенции

<b>Критерии</b>	<b>Оценка (1-5)</b>	<b>Комментарии</b>
Понимание целей и задач проекта		
Умение работать в условиях ограниченных ресурсов		
Опыт управления заинтересованными сторонами		
[Конкретная проектная компетенция 1]		
[Конкретная проектная компетенция 2]		
Дополнительные комментарии по проектно-специфическим компетенциям:		

5. Общая оценка

Сильные стороны:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Области развития:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Общая оценка (обведите один вариант):

Настоятельно рекомендую | Рекомендую | Рекомендую с оговорками | Не рекомендую

Обоснование общей оценки:

---

---

6. Дополнительные вопросы/проблемы, на которые следует обратить внимание:

---

---

7. Заключительные комментарии интервьюера:

---

---

Подпись интервьюера: \_\_\_\_\_ Дата: \_\_\_\_\_

Пожалуйста, отправьте заполненную форму в отдел кадров сразу после собеседования.

## D. Банк вопросов для интервью (пример)

**Этот банк вопросов призван помочь интервьюерам выбрать подходящие вопросы для оценки кандидатов.**

**Вопросы должны быть адаптированы к конкретной роли и требованиям проекта.**

### 1. Техническая компетентность и управление проектами

1.1 Можете ли вы описать свой опыт управления проектным циклом в контексте международного развития?

1.2 Как вы обеспечиваете соответствие деятельности проекта требованиям доноров и стандартам отчетности?

1.3 Опишите ситуацию, когда вам пришлось адаптировать план проекта из-за непредвиденных проблем на местах. Как вы с этим справились?



1.4 Какие инструменты мониторинга и оценки вы использовали в предыдущих проектах? Как вы их внедряли?

1.5 Как вы расставляете приоритеты при управлении несколькими компонентами проекта с конкурирующими сроками?

1.6 Можете ли вы объяснить свой подход к управлению бюджетом и финансовой отчетности в проектах, финансируемых донорами?

1.7 Опишите свой опыт работы с логическим структурным анализом. Как вы использовали его при планировании и оценке проектов?

## **2. Культурная чувствительность и адаптивность**

2.1 Можете ли вы поделиться опытом, когда вам пришлось преодолевать культурные различия для достижения целей проекта?

2.2 Как вы обеспечиваете, чтобы мероприятия проекта соответствовали культурным традициям и уважали местные обычаи?

2.3 Опишите случай, когда вам пришлось скорректировать свой стиль общения, чтобы эффективно работать с различными заинтересованными сторонами.

2.4 Как вы подходите к построению отношений с местными партнерами и членами сообщества?

2.5 Можете ли вы привести пример того, как вы включили местные знания и практику в реализацию проекта?

## **3. Управление заинтересованными сторонами и коммуникация**

3.1 Как вы управляете отношениями с многочисленными заинтересованными сторонами, включая доноров, государственных служащих и бенефициаров?

3.2 Опишите ваш подход к информированию доноров о ходе реализации проекта и проблемах.

3.3 Можете ли вы привести пример того, как вы разрешили конфликт между заинтересованными сторонами проекта?

3.4 Как обеспечить прозрачную и эффективную коммуникацию в рамках разнообразной проектной команды?

3.5 Опишите ситуацию, когда вам пришлось представить сложную информацию о проекте нетехнической аудитории. Как вы к этому подошли?

## **4. Решение проблем и принятие решений**

4.1 Расскажите о случае, когда вы столкнулись со значительным препятствием в проекте. Как вы его преодолели?

4.2 Как вы подходите к принятию решений, работая в условиях ограниченной информации или ресурсов?

4.3 Опишите ситуацию, когда вам пришлось принять трудное решение, которое повлияло на бенефициаров проекта. Как вы с этим справились?

4.4 Можете ли вы привести пример того, как вы использовали данные для принятия проектных решений?

4.5 Как вы сбалансируете конкурирующие приоритеты в условиях ограниченности ресурсов?

## **5. Лидерство и управление командой**

- 5.1 Опишите свой стиль лидерства и то, как вы его адаптируете к различной динамике команды.
- 5.2 Как вы мотивируете членов команды, работающих в сложных или удаленных условиях?
- 5.3 Можете ли вы привести пример того, как вы развивали потенциал местного персонала или партнеров?
- 5.4 Как вы обеспечиваете подотчетность в своей команде, одновременно способствуя созданию позитивной рабочей среды?
- 5.5 Опишите случай, когда вам пришлось руководить командой в период значительных изменений или переходного периода.

## **6. Инновации и устойчивость**

- 6.1 Как вы внедряете инновационные подходы или технологии в разработку и реализацию проекта?
- 6.2 Можете ли вы описать случай, когда вы повысили эффективность или результативность проекта с помощью инновационного решения?
- 6.3 Как вы обеспечиваете долгосрочную устойчивость результатов проекта после окончания периода финансирования?
- 6.4 Опишите ваш подход к управлению знаниями и обмену опытом, полученным в ходе реализации проектов.
- 6.5 Как вы остаетесь в курсе передового опыта и новых тенденций в международном развитии?

## **7. Этика и честность**

- 7.1 Опишите ситуацию, когда вы столкнулись с этической дилеммой в своей работе. Как вы с ней справились?
- 7.2 Как вы обеспечиваете прозрачность и подотчетность при реализации проектов и управлении ресурсами?
- 7.3 Можете ли вы привести пример того, как вы продвигали этические практики в своей команде или организации?
- 7.4 Как вы поступаете в ситуациях, когда замечаете потенциальные нарушения или коррупцию в деятельности проекта?
- 7.5 Опишите ваш подход к сохранению конфиденциальности и защите конфиденциальной информации в контексте проекта.

## **8. Устойчивость и управление стрессом**

- 8.1 Как вы сохраняете свою эффективность, работая в условиях высокого стресса или нестабильности?
- 8.2 Можете ли вы описать время, когда вам пришлось упорно продолжать особенно сложную фазу проекта? Как вы справлялись?
- 8.3 Какие стратегии вы используете для поддержания баланса между работой и личной жизнью на ответственных проектных должностях?
- 8.4 Какую поддержку вы оказываете членам команды, которые могут испытывать стресс или выгорание?
- 8.5 Опишите ситуацию, когда вам пришлось адаптироваться к внезапному изменению обстоятельств проекта. Как вы управляли своей собственной реакцией и реакцией своей

команды?

*Не забудьте адаптировать эти вопросы к конкретной роли и контексту проекта, а также использовать контрольные вопросы, чтобы глубже изучить ответы кандидатов. Всегда следите за тем, чтобы процесс собеседования оставался справедливым, последовательным и недискриминационным для всех кандидатов.*

## Е. Шаблон письма с предложением о работе

[Бланк организации]

[Дата]

[Имя кандидата] [Адрес] [Город, штат/провинция, почтовый индекс] [Страна]

Уважаемый [Имя кандидата]!

От имени [Название организации] я рад предложить вам должность [Должность] для нашего [Название проекта], финансируемого [Имя донора]. Мы рады возможности, что вы присоединитесь к нашей команде и внесете свой вклад в нашу миссию [краткое описание миссии].

Подробности должности:

- Название: [Должность]
- Отдел/Проект: [Название отдела/Проекта]
- Отчетность: [Должность руководителя]
- Дата начала: [Дата начала]
- Тип занятости: [Полная занятость/Неполная занятость/Контракт]
- Продолжительность: [Если применимо, например, «12-месячный контракт с возможностью продления»]

Компенсации и льготы:

- Годовая зарплата: [Сумма] [Валюта]
- Пакет льгот: [Перечислите основные льготы, например, медицинское страхование, пенсионные взносы]
- Право на отпуск: [Количество] дней ежегодного отпуска в год плюс [Количество] дней отпуска по болезни
- [Любые другие особые льготы или пособия]

Основные обязанности: В качестве [Должность] ваши основные обязанности будут включать:

1. [Ключевая обязанность 1]
2. [Ключевая обязанность 2]
3. [Ключевая обязанность 3] (Добавьте больше по мере необходимости)

Подробное описание вакансии прилагается к настоящему письму.

Условия предложения: Данное предложение действительно при следующих условиях:

1. Подписание нашего стандартного трудового договора
2. Предоставление доказательства права на работу в [страна]
3. Успешное завершение проверки биографических данных
4. [Любые другие условия, например, допуск к секретной информации, медицинское

обследование]

Информация, касающаяся проекта: Эта должность является частью [Название проекта], целью которого является [краткое описание проекта]. Ваша роль будет иметь решающее значение в [конкретное влияние роли]. Обратите внимание, что этот проект финансируется [Название донора], и поэтому к вашей работе могут применяться определенные требования, связанные с донором.

Ориентация и адаптация: Присоединившись к нам, вы примете участие в нашей комплексной программе адаптации, которая включает в себя ориентацию в нашей организации, обучение по конкретным проектам и знакомство с ключевыми членами команды и заинтересованными сторонами.

Следующие шаги: Чтобы принять это предложение, пожалуйста, подпишите и отправьте это письмо до [Дата]. После получения вашего согласия мы перешлем вам трудовой договор и дополнительную информацию о приеме на работу.

Мы в восторге от перспективы вашего присоединения к нашей команде и верим, что ваши навыки и опыт будут бесценны для успеха [Project Name] и миссии нашей организации. Если у вас есть какие-либо вопросы или вам нужны дополнительные разъяснения, не стесняйтесь обращаться к [HR Contact Name] по адресу [Email/Phone].

Мы с нетерпением ждем возможности приветствовать Вас в [Название организации].

Искренне,

[Ваше имя] [Ваша должность] [Название организации]

Принятие предложения:

Я, [Имя кандидата], принимаю предложение о трудоустройстве, изложенное в настоящем письме.

Подпись: \_\_\_\_\_ Дата: \_\_\_\_\_

Пожалуйста, подпишите и отправьте это письмо по адресу [адрес электронной почты/HR] до [Дата].