

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент / Производственный менеджмент

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

<b>Тема работы</b>
<b>Совершенствование подбора и отбора персонала на предприятии</b>

УДК 005.953-47.43

Студент

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Д-3А71	Мухиддинов К.С.		

Руководитель

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос. н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

Нормоконтроль

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Старший преподаватель	Громова Т.В.	-		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

<b>Руководитель ООП</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Старший преподаватель	Громова Т.В.	-		

**Планируемые результаты освоения ООП  
38.03.02 Менеджмент**

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>
<b>Универсальные компетенции</b>	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
<b>Универсальные компетенции университета</b>	
ДУК(У)-1	Способен использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ДУК(У)-2	Способен проявлять предприимчивость в профессиональной деятельности, в т.ч. в рамках разработки коммерчески перспективного продукта на основе научно-технической идеи
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	
ОПК(У)-1	Владеть навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Способен находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК(У)-3	Способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ОПК(У)-4	Способен осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации
ОПК(У)-5	Владеть навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем

ОПК(У)-6	Владеть методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
ОПК(У)-7	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
<b>Профессиональные компетенции</b>	
ПК(У)-1	Владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ПК(У)-2	Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде
ПК(У)-3	Владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
ПК(У)-4	Уметь применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации
ПК(У)-5	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ПК(У)-6	Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
ПК(У)-7	Владеть навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ
ПК(У)-8	Владеть навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
<b>Профессиональные компетенции университета</b>	
ДПК(У)-1	Уметь применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета
ДПК(У)-2	Владеть навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**

федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент / Производственный менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

\_\_\_\_\_ Громова Т.В.  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**бакалаврской работы**

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
Д-3А71	Мухиддинову Камолиддину Суръатовичу

Тема работы:

**Совершенствование подбора и отбора персонала на предприятии**

Утверждена приказом директора  
(дата, номер)

№ 31-63/с от 31.01.2022

Срок сдачи студентом выполненной  
работы:

14.06.2022

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

1. Учебная литература
2. Статьи в печатных журналах, посвященные найму и отбору персонала.
3. Статьи в электронных журналах, посвященные найму и отбору персонала
4. Статьи в справочно-правовых системах, посвященные найму и отбору персонала.
5. Расчетные данные и внутренние документы, предоставленные АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн».
6. Данные отчета по преддипломной практике

**Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов**

*(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).*

1. Теоретические аспекты системы найма и отбора персонала организации.
2. Краткая характеристика деятельности АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн», исследование технологии найма и отбора персонала организации.
3. Разработка путей улучшения технологий найма и отбора персонала АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн».
4. Социальная ответственность.

<b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)	аналитические таблицы и схемы по теории; таблицы, диаграммы, характеризующие деятельность организации; иллюстрации результатов расчета эффекта от предложенных мероприятий по улучшению технологий найми и отбора персонала.
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Черепанова Н.В., доцент, к.филос.н.

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	01.02.2022
---	------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		01.02.2022

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А71	Мухиддинов Камолиддин Суръатович		01.02.2022

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 130 страниц, 13 рисунков, 17 таблиц, 40 использованных источников, 4 приложения.

Ключевые слова: рынок труда, найм персонала, эффективные технологии найма, конкурентоспособность, управление человеческими ресурсами.

Объектом исследования являются найм и отбор персонала организации.

Цель работы – совершенствование системы найма и отбора персонала организации.

В процессе исследования проводились: теоретический обзор по теме исследования, проведена оценка текущая оценка технологии найма и отбора персонала АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн», выявлены достоинства и недостатки.

В результате исследования разработаны пути улучшения технологий найма и отбора персонала АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн».

Степень внедрения: предложения и рекомендации, а также мероприятия по реализации улучшений могут быть применены в 2022 году и способствуют более благоприятному имиджу и развитию деятельности организации.

Область применения: маркетинговая среда и маркетинговая стратегия предприятия.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

ВКР – выпускная квалификационная работа.

HR-менеджер – человек, который управляет персоналом: мотивирует, оценивает и ищет нужных специалистов.

АО – Акционерное общество – хозяйственное общество (корпорация), уставный капитал которого разделён на определённое число акций.

UMPT – «UzAuto Motors Powertrain».

GM – General Motors (Дженерал моторс) – крупнейшая американская автомобильная корпорация

ИНН – Идентификационный номер налогоплательщика – цифровой код, упорядочивающий учёт налогоплательщиков.

СНИЛС – это аббревиатура, которая расшифровывается как «страховой номер индивидуального лицевого счёта».

КСО – Корпоративная социальная ответственность – это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на фирмы и прочие заинтересованные стороны общественной сферы.

Стейкхолдер – это физическое либо юридическое лицо, которое прямо или косвенно воздействует на работу организации или располагает определёнными ожиданиями от результатов ее деятельности.

## Содержание

Введение.....	9
1 Теоретические аспекты системы найма и отбора персонала организации ..	12
1.1 Понятие и сущность системы найма и отбора персонала организации .....	12
1.2 Технологии найма персонала организации .....	18
1.3 Технологии отбора персонала организации.....	29
2 Исследование системы найма и отбора персонала.....	40
2.1 Характеристика исследуемой организации.....	40
2.2 Анализ технологий найма персонала организации .....	44
2.3 Анализ технологий отбора персонала организации.....	50
3 Совершенствование системы найма и отбора персонала открытого акционерного общества АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн».....	59
3.1 Пути улучшения технологий найма персонала организации.....	59
3.2 Пути улучшения технологий отбора персонала организации.....	64
3.3 Оценка ожидаемой экономической эффективности рекомендаций..	70
4 Социальная ответственность в АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» .....	75
Заключение .....	82
Список использованных источников и литературы .....	85
Приложение А. Технология найма персонала Х. Маккея.....	89
Приложение Б. Политика по отбору и отбору кадров.....	90
Приложение В. Бланк телефонного интервью на операторов и офисных работников .....	100
Приложение Г. Положение по внутреннему отбору и передвижению сотрудников .....	102



## **Введение**

Успешная деятельность любой организации – это практически стопроцентная заслуга квалифицированного, надежного, грамотного персонала, который является гарантом рентабельности организации. Поэтому, особое внимание уделяется найму и отбору сотрудников на вакантные должности, делается акцент на профессионализме, умениях и навыках будущих сотрудников.

Для стремительного роста и развития организации в условиях рыночной экономики, просто необходимо пополнять штат теми сотрудниками, которые будут обладать необходимым набором критерий, соответствующим всем требованиям деятельности и определенным должностям. Ответственность, профессионализм, лояльность, стремление к личностному росту и развитию профессиональных навыков – основополагающие, необходимые качества для сильного «звена» в рабочей команде.

Рынок труда выступает в роли поставщика кадров для организации, взаимосвязь которых, представлена процессом найма и отбора персонала. А эффективные технологии найма и отбора будущих сотрудников являются важной составляющей управленческой процедуры.

Использование разнообразных и компетентных технологий в процессе найма и отбора персонала гарантирует оснащение организационного штата тем количеством и качеством сотрудников, которое необходимо для успешного развития организации. Существенные риски и убытки может понести организация в том случае, когда неверно применены и подобраны технологии при формировании трудового ресурса. Регулярная, непрерывная текучесть кадров, некомпетентность сотрудников, ненадлежащий отбор кандидатов – все это может негативно отразиться на рабочей структуре в целом.

Со временем данные обстоятельства могут привести к значительным финансовым и временным потерям, что отразится также и на конкурентоспособности организации.

На сегодняшний день существует достаточное количество технологий найма и отбора персонала, как в российской практике, так и за рубежом. Каждая технология применяется индивидуально, учитывая все характеристики и род деятельности организаций. Оптимизация и совершенствование услуг, продуктов способствует появлению новых, уникальных методов для комплектации сильной, успешной, квалифицированной рабочей команды. Так как именно этот фактор поможет удерживаться организации на лидирующих позициях в современной конкурентной среде.

Найм и отбор персонала – являются «фундаментом» системы управления персоналом организации. На этих двух составляющих держится вся последующая организационная деятельность. Задача кадровых специалистов профессионально и максимально серьезно подойти к реализации данных процессов, учитывая все интересы и требования организации, чтобы в дальнейшем избежать возможных проблем и убытков компании.

Актуальность темы исследования выпускной квалификационной работы обуславливается вышеизложенными фактами.

Из актуальности формируется цель ВКР – совершенствование системы найма и отбора персонала организации.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты системы найма и отбора персонала организации;
- дать краткую характеристику исследуемой организации;
- исследовать технологии найма и отбора персонала исследуемой организации;

– разработать пути улучшения технологий найма и отбора персонала организации.

Объект исследования выпускной квалификационной работы – найм и отбор персонала организации.

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – технологии найма и отбора персонала организации.

Объект наблюдения выпускной квалификационной работы – АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн».

В ходе выпускной квалификационной работы использовались общенаучные методы: анализ, сравнение и описание, а также специальный метод исследования – экономико-математические расчеты.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что рекомендации, разработанные по результатам исследования, позволят улучшить технологии найма и отбора персонала в АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн».

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты системы найма и отбора персонала организации.

Во втором разделе дается краткая характеристика деятельности АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн», проводится исследование технологии найма и отбора персонала организации.

В третьей главе разработаны пути улучшения технологий найма и отбора персонала АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн».

# **1 Теоретические аспекты системы найма и отбора персонала организации**

## **1.1 Понятие и сущность системы найма и отбора персонала организации**

Построение качественной системы найма и отбора персонала ключевой фактор, от которого зависит уровень грамотности и квалификации сотрудников, и как следствие – развитие, продуктивность и конкурентоспособность организации на экономическом рынке.

Любой организации просто необходимо умение выявлять наиболее подходящих и подготовленных кандидатов из множества претендентов, которые хотели бы попасть на ту или иную должность, для того, чтобы оставаться рентабельной. Успех организации – это отбор действительно достойных и профессионально заинтересованных сотрудников.

Но проблема отбора персонала существует в любой структуре. Методы решения данной проблемы – многообразны и каждая организация решает этот вопрос по-разному. Отбор и найм персонала – это огромная ответственность и очень важный момент, которые возлагаются на HR-менеджеров и от решения, которых напрямую зависит судьба организации. Мотивация, уровень знаний, квалификация, компетентность и ответственность – вот важные составляющие для человека, управляющего кадрами. Ошибки, которые он способен допустить – могут являться фатальными для деятельности организации в целом.

Найм персонала – это процесс, при котором идет изучение профессиональных и личностных качеств будущего сотрудника, для того, чтобы выявить степень его профессиональной пригодности для выполнения работы, а также подбор кандидата, который соответствует всем требованиям и интересам организации и имеет соответствующую квалификацию [12, с. 83].

Система найма персонала – это процесс, состоящий из нескольких этапов, а именно:

- выявление бизнес-задач;
- определение целей;
- поиск подходящих кандидатов;
- этап собеседования;
- заключение трудового договора.

Отбор персонала – технология выбора кандидата, который соответствует критериям и требованиям к определенной должности.

Система отбора персонала – совокупность мероприятий и действий, которые осуществляет организация, для выявления из списка кандидатов, наиболее подходящих и удовлетворяющих требованиям организации на определенную вакантную должность с последующим наймом [17, с. 75].

Найм и отбор персонала – достаточно актуальная тема во всех отечественных (а также и зарубежных) организациях. Создание наиболее эффективной системы управления персоналом – важные и неотложные задачи для любой сферы деятельности. Потенциальные сотрудники являются очень важным ресурсом в производстве, а от того, насколько они профессионально ориентированы, заинтересованы и подготовлены, зависит эффективная работа организации.

Исследуя систему найма и отбора персонала, необходимо выделить основные подходы к определению сущности этих понятий.

Как выделяет Р.М. Прытков: «найм представляет собой сложную систему, являющуюся составным элементом системы управления персоналом и общей системы функционирования организации. Если подсистема найма реализуется хаотично (бессистемно); от случая к случаю, это приводит к нарушению работы других подсистем. Также, последствия являются результатом отсутствия методологической основы и управления процессом найма персонала» [29, с. 49].

Если упростить данное высказывание, то найм можно представлять как совокупность последовательных действий и мероприятий, по поиску, подбору и отбору персонала.

В.И. Набоков и А.В. Новоселов отмечают, что «отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого» [26, с. 85].

Достаточно аналогичное мнение у А.В. Чернова. Отбор персонала, по его мнению, это «процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности, и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого» [36, с. 50].

К определениям выше, можно добавить схожее по мысли, это определение Л.С. Шмерко. На ее взгляд, отбор персонала – это «процесс изучения профессиональных и психологических качеств работника для того, чтобы установить его пригодность для данной должности, рабочего места и установить совместимость интересов, мотивов претендента с интересами и культурой организации» [37, с. 84].

Также, можно выделить определения отбора персонала С.А. Макушкина и О.А. Ивановой. По мнению данных авторов, отбор персонала – это «процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии вакантного места» [10, с. 65]. Данное понятие можно охарактеризовать как поиск сотрудника под требование должности.

Когда речь идет об отборе персонала, то необходимо не путать это понятие с таким понятием, как «подбор персонала». Если рассматривать отбор персонала – то это непосредственно поиск кандидатов на определенное вакантное место с учетом всех заявленных и установленных требований социального института и видов деятельности. Тогда как, подбор персонала – это поиск, идентификации требований разнovidных должностей, рода и вида деятельности под возможности человека, его накопленный профессиональный опыт, а также рабочий стаж и его умения и способности.

Слово «отбор» в целом, представляет собой выделение кого-либо, чего либо из общего множества числа. Отбор персонала организации – это процесс изучения профессиональных и непосредственно психологических качеств работника.

Основная цель найма и отбора персонала – это получение тех работников, которые максимально точно подходят под стандарты качества работы, выполняемой организацией [22, с. 43].

Если опираться на вышеизложенные определения и понятия, то основной целью отбора персонала можно назвать определение наиболее подходящих кандидатов на определенную вакантную должность.

К данной цели также можно отнести и вспомогательные:

1. Развивающая – когда тот уровень развития, который присутствует на сегодняшний день на рынке труда в данной профессии/регионе достаточно сильно не соответствует требованиям организации. В таком случае, организация с помощью своей индивидуальной системой отбора, выдвигает жесткие требования и заинтересовывает выгодным и интересным компенсационным пакетом. В соответствии с чем, потенциальный кандидат мотивируется на развитие и повышение, улучшение своего уровня, достигая идеала и заявленных требований организации.

2. Исследовательская – когда в процессе отбора персонала организация получает и выявляет полезную, нужную информацию, например:

- мнение, реакция потенциальных работников на систему отбора организации, а также на систему компенсации (компенсационные пакеты);
- информация о конкурентах организации;
- анализ информации о рынке труда, системах отбора в других организациях;
- мнение общественности, клиентов, потребителей, а также непосредственно конкурентов об организации.

3. Рекламная (информационная) – когда в процессе отбора организация презентует свою деятельность, товары/услуги потенциальным потребителям.

4. Мотивирующая – когда в конце процесса отбора персонала, потенциальный кандидат испытывает моральное удовлетворение, это может способствовать большей ценности и вниманию к полученной работе, так как для ее получения ему придется приложить усилия [23, с. 79].

Глобальные цели отбора персонала организации это:

- увеличение и поддержание эффективности трудовой деятельности;
- увеличение производительности труда;
- повышение продуктивности трудовой деятельности.

Система найма персонала непосредственно состоит из отбора персонала. Где отбор персонала организации является сложным методом, который основывается на изучении психологических и, конечно же, профессиональных качеств кандидата, с целью определения его профессиональной пригодности на определенную должность, заинтересованности и выявление совместимости и идентичности мотивов кандидата с потребностями, требованиями и интересами организации.

Проблема в системе найма и отбора хорошо отображена в отечественной литературе. Профессор А.Я. Кибанов в своем учебнике «Основы управления персоналом» отмечает, что данная проблема решается путем проведения собеседования с кандидатом, а также через проведение деловых оценочных игр. Для того, чтобы сделать процесс отбора персонала наиболее эффективным, необходимо интегрировать его с уже



существующими технологиями отбора. Например, объединение деловой игры и собеседования – является интервью. Оно позволяет кандидату определить модуль поведения в предложенной ситуации. Такая технология позволяет руководству комплексно изучить и дать оценку качествам кандидата без особых временных затрат и усилий [37, с. 64].

Еще один подход к рассматриваемой проблеме в своей работе «Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие» предлагает Т.Ю. Базаров. Он определяет отбор персонала как «систему мероприятий, которые обеспечивают формирование необходимого для данной организации состава кадров, включая как количественные, так и качественные параметры» [9].

Если рассматривать сущность найма персонала, то она заключается не только в подписании трудового договора, но также в комплексе других мероприятий, которые направлены на определении потребности (долгосрочной) в работниках. Данные мероприятия включают в себя установление политики в области привлечения работников, стратегическое планирование персонала. Что касается основных положений, которые связаны непосредственно с системой найма персонала, то они установлены в Трудовом Кодексе РФ (ст. 17 ТК РФ)[1]. Также, основные положения закреплены в следующих локальных нормативных актах организации: положения структурных подразделений, положение о подборе персонала, правила внутреннего трудового распорядка, трудовой договор, должностные инструкции [39, с. 82].

В системах найма и отбора персонала организация беспрекословно должна следовать положениям всех Законов РФ, относящихся к трудовым отношениям. А также, ведомственных и иных нормативно-правовых актов, которые касаются трудовых отношений и Постановлений Правительства РФ.

В Российской Федерации опыт найма персонала, на сегодняшний день, акцентируется на западную практику. Тем не менее, отечественной деятельности присущи свои отличительные черты.

На российском рынке труда популяризировано инвестирование руководства в действующих сотрудников организации. Это привело к тому, что свободные вакантные должности зачастую заполняются внутренним персоналом. Среди руководителей организации распространено вложение в собственную рабочую силу, посредством профессионального обучения внутри организации, или же обращение в соответствующие учебные центры [33, с. 211].

Анализ литературных источников показал, что система найма и отбора персонала является довольно изучаемой и исследуемой темой как в зарубежных и так и в отечественных работах. Существующие проблемы в области системы найма и отбора персонала, например, нехватка человеческого ресурса (отражена в работах И. Гуркова и Е. Авраамовой), дают понять, что данные процессы готовы к нововведениям, оптимизации и внедрениям новых технологий. В настоящее время, активно идет разработка эффективных методов поиска новых кандидатов и отбора наиболее подходящих кандидатур для определенных вакансий в определенных организациях.

Таким образом, в процессе анализа литературных источников была выявлена отличительная черта российской системы найма персонала от западной – это инвестирование руководителей в рабочую силу своей организации, где основной целью системы найма и отбора персонала является приобретение тех сотрудников, которые максимально подходят под требования и специфику организации.

## **1.2 Технологии найма персонала организации**

Поиск новых сотрудников является одним из самых главных направлений работы HR-менеджеров для любой организации. Основной

задачей найма выступает удовлетворение существующего спроса на работников не только в количестве, но и в качестве.

Потребность в новых кадрах у организаций появляется достаточно часто. Найм производится тогда, когда:

- происходит расширение организации;
- происходит создание новой организации;
- возникает необходимость в замене сотрудника, покинувшего должность в результате увольнения из организации [28, с. 91].

Стандартная технология найма персонала в российских организациях, представлена следующим образом:

1. Исследование, изучение рынка труда. Это первостепенное действие, которое необходимо предпринять отделу кадров. Собранная информация поможет выявить динамику, обозначить основные проблемы найма на рынке труда.

Этапы изучения кадрового рынка:

- соотношение спроса и предложений на вакансии по определенным должностям и профессиям;
- достоверная и точная информация о показателях средней заработной плате, а также об условиях и результатах труда;
- информация о кадровых агентствах, а также биржах.

Руководитель в первую очередь должен ориентироваться на составлении привлекательных и выгодных условий для работы в своей организации для привлечения перспективных и ценных кадров.

2. Источники и методы поиска.

На сегодняшний день широко применяются на практике следующие методы поиска сотрудников:

- служба занятости – это большая база соискателей;
- размещение объявлений на различных площадках – сеть Интернет, специализированные сайты, доски объявлений и другие;
- реклама в специализированных изданиях;

- образовательные учреждения
- готовые профильные специалисты, с необходимым уровнем знаний;
- кадровые агентства – дополнительная работа с кандидатами, отсеивающих неподходящих под требования организации, рекомендации во время окончательного выбора;
- случайные кандидаты – соискатели, которые сами обращаются в организацию по поводу свободных вакансий.

### 3. База резюме. Формирование.

Если говорить о найме персонала, то этот процесс не обойдется без формирования базы резюме, которые подходят на вакантную должность.

Основную роль тут играют следующие данные, указанные соискателем:

- стаж, прежнее место работы;
- образование;
- семейное положение;
- навыки владения ПК и иными программными обеспечениями;
- владение иностранными языками (для некоторых должностей).

Опытные HR-менеджеры видя анкету, могут сразу сделать определенные выводы на счет потенциального сотрудника. Особое внимание уделяется тому, насколько грамотно составлено и заполнено резюме.

### 4. Отбор наиболее перспективных кандидатов.

Здесь стоит отметить, что речь идет именно о предварительной беседе по телефону. Задача HR-менеджера – отобрать потенциальных кандидатов, которые будут приглашены на собеседование и исключить слабые «звенья». На данном этапе выясняются следующие моменты:

- уточнение у кандидата определенных данных, которые не прописаны в анкете или же носят «размытый» характер;
- выяснить, готов ли человек сменить место работы (если он подал резюме, но еще числится сотрудником другой организации);
- объяснить все нюансы новой должности;

– понять манеру общения человека, получить первичное представление о его личности.

По результатам предварительной беседы, HR-менеджер выясняет, насколько человек заинтересован в выбранной вакансии, насколько она ему нужна в целом. Предпочтение отдается тем людям, кто на данном этапе четко и по существу отвечает на все вопросы и минимализирует лишнюю, отвлекающую информацию.

По итогам предварительной беседы, кадровый специалист делает заключение – кто проходит в следующий этап собеседования, а кто получает отказ. Отказ, к слову, может носить временный характер.

#### 5. Собеседование.

Метод проведения собеседования зависит напрямую от организации и службы персонала. Зачастую собеседование включает в себя:

– анкетирование – один из методов опроса кандидата, где в качестве средства сбора информации от соискателя используется специально профессионально ориентированный список вопросов – анкета;

– заполнение опросных листов – самостоятельно заполняемые кандидатом от руки опросные листы, по указанным в них пунктам на собеседовании с работодателем;

– психологические тесты – один из методов опроса кандидата, целью которых является оценка личности человека [12, с. 83].

Так как наем персонала – один из главных составляющих деятельности всей организации, специалисты по кадрам готовятся к этому этапу очень ответственно и основательно. Потому что, грамотное составление тестирования, анкетирования – имеет прямое отношение к самим ответам кандидата. И только при верной формулировке, можно добиться верного, четкого ответа, от которого в конечном итоге будет зависеть представление о человеке в целом.

Составляющие подготовки службы персонала:

– выявление и выделение основных этапов интервью;

– составление и формулирование необходимых вопросов анкетирования;

– составление определенных вопросов, которые помогут оценить квалификацию кандидата на ту или иную должность.

К составлению вопросов специалисту по кадрам необходимо подходить наиболее внимательно и серьезно. Вопросы не должны нести шаблонный характер. Для углубленного изучения качеств кандидата, имеет место быть нестандартный подход.

По окончании интервьюирования, анкетирования, HR-менеджером проводится анализ полученных данных, и делаются соответствующие выводы о том, подходит человек на вакантную должность, или нет. А также о манере общения, сможет ли он адаптироваться в коллективе организации.

#### 6. Окончательное решение.

После проведения беседы и прохождения тестирования, HR-менеджер осуществляет отбор наиболее достойных и подходящих резюме. После чего, все данные передаются руководителю с определенным заключением и рекомендациями. От мнения руководителя и будет зависеть, получит кандидат желаемую должность в данной организации или нет. Очень часто, он лично проводит собеседование с претендентами на открытые вакансии [12, с. 83].

На данном этапе будет принято окончательное решение – нанимать человека на работу или же озвучить отказ. Если все предыдущие этапы проведены качественно и верно – принять данное решение будет очень просто.

Стоит отметить, что в российской практике существует некая специфика в технологиях найма персонала – найм на работу по «блату». Данный способ представляет собой оформление на открытую вакансию путем учета рекомендаций, которые дали кандидату его друзья, родственники или знакомые. Данная специфика носит неформальный характер. В отличие от Российской Федерации и стран СНГ, в западных

странах данный вид найма имеет формальный характер, и все рекомендации строго проверяются.

Статистика критериев при приеме кандидатов по стандартной технологии найма персонала в России по степени важности представлена в табл. 1.1.

Таблица 1.1 – Статистика критериев при приеме кандидатов по стандартной технологии найма персонала в России по степени важности

Критерий найма	Ранг
Общее образование	3
Технические и специальные навыки	2
Рекомендации	5
Коммуникативные навыки	6
Результат тестирования	7
Возраст	1
Знание иностранного языка	4
Международный опыт работы	8
Культура, национальность	10

По данным табл. 1.1 видно, что оценка критериев проводилась по 10-ти балльной шкале, где 1 – наиболее значимый критерий при приеме кандидатов по стандартной технологии найма персонала в России, 10 – наименее значимый.

В российской практике наиболее важными критериями при найме персонала оказались: «Технические и специальные навыки», «Возраст» и «Общее образование». Первостепенным, является уровень образования. Если человек не имеет образования – он может претендовать исключительно на неквалифицированную работу. Также, большое значение имеют такие критерии, как «Знание иностранного языка» и «Рекомендации». В отличие, от западных стран в России не является одним из главных критериев «Международный опыт работы», а такой критерий как «Культура, национальность» и вовсе является самыми незначительным.

В процессе анализа технологий найма персонала организации также была рассмотрена технология найма персонала «ПЕРФОРМИЯ». Данная

технология найма разработана международной консалтинговой компанией в области персонала, она позволяет находить продуктивных и эффективных сотрудников.

Технология найма персонала «ПЕРФОРМИЯ»:

1. Формирование портрета кандидата.

Для того чтобы найти достойных и квалифицированных сотрудников, необходимо изначально четко определить в ком именно нуждается организация. Поэтому, если выделять «фундамент», на котором будет построена эффективная технология найма персонала – то это будет детальный портрет кандидата.

2. Размещение объявлений о поиске кандидатов.

Чтобы привлечь подходящих претендентов на вакансию, необходимо подать объявление. Главной задачей чего, является создание максимального отклика на вакансию от подходящих соискателей. Если посмотреть на процесс подачи объявления – он будет подобен фильтрации. Заинтересованные кандидаты, соответствующие заявленным требованиям непременно обратят внимание на выставленную информацию, когда как неподходящие кадры просто пройдут мимо.

Пример эффективного размещения объявления для привлечения кандидатов на заявленную вакансию по технологии найма персонала «ПЕРФОРМИЯ» представлен на рисунке 1.1.



---

## Требуется офис-менеджер

Требуется менеджер по продажам

Вы - тот, кого мы ищем, если Вы любите общение с людьми и умеете добиваться результатов, несмотря на препятствия.

Вам предстоит постоянная работа с существующими и новыми клиентами. Вам нужно будет очень много звонить и общаться. Времени на отдых практически не будет. Вы получите высокую оплату труда, если у Вас будут хорошие показатели работы на должности. Обеды и обучение за наш счёт. Рабочий день с 11 до 17, 5-дневная рабочая неделя.

Рисунок 1.1 – Эффективное размещение объявления для привлечения кандидатов на заявленную вакансию по технологии найма персонала «ПЕРФОРМИЯ»

### 3. Быстрая обработка потока соискателей.

Чем медленнее происходит процесс найма, тем больше шансов потери эффективных сотрудников.

4. Отбор подходящих кандидатов на вакантное место. Множество ошибок в процессе найма происходит именно из-за незнания, по каким критериям проводить оценку кандидата, для дальнейшего определения полезности его как сотрудника организации. Поэтому, существует четыре главных фактора, на которые нужно ориентироваться при принятии верного решения о найме кандидата:

– продуктивность - является главнейшим фактором успешного найма. Для того, чтобы сотрудник приносил пользу организации он должен обязательно обладать нужной степенью продуктивности. Продуктивностью считается то человеческое качество, которое способно указывать на наличие необходимой результативности в рабочей сфере, а так же жизненной в настоящем и/или прошлом времени. Для выявления степени продуктивности соискателя достаточно сделать запрос о результатах его профессиональной

деятельности на прежнем месте работы. Продуктивность кандидата в будущем определено по оценкам прошлого профессионального опыта;

– личные качества кандидата – важность получения данной информации заключается в том, что те личные качества, которые присущи каждому человеку, являются его личными «инструментами» для продуктивной и эффективной профессиональной деятельности. Если человек не наделен необходимым набором тех самых качеств, которые требуются для выбранной вакансии – каким бы он не был продуктивным и лояльным сотрудником, с данными задачами ему не справиться;

– мотивация кандидата – данный фактор показывает, на чем акцентируется кандидат при выборе места работы. После определения мотивационного уровня, можно понять, что он желает получить от организации, готов ли он прикладывать усилия для организационной деятельности, хочет ли он и готов приносить пользу выбранной организации. Если человек заинтересован исключительно в личной выгоде и материальном вознаграждении – такой сотрудник не способен принести пользу и ценный вклад в рабочий процесс;

– необходимые профессиональные знания кандидата - наличие сертификатов, дипломов и аттестатов – не является гарантом того, что кандидат обладает необходимыми компетенциями, знаниями и навыками, для эффективной работы в выбранной организации.

5. Прояснение тех результатов работы, которые являются ожидаемыми.

Фокусирование на результатах – общее качество продуктивных сотрудников. Люди, которым присуще данное качество – способны самостоятельно определять действия и пути, которые помогут максимально быстро и эффективно достичь конечного результата. Они видят и четко понимают изначально, каким он должен быть. Но, далеко не все люди, обладающие высокой продуктивностью, имеют возможность самостоятельно видеть конечный результат профессиональной деятельности, многие из них нуждаются в предварительном объяснении, что необходимо сделать для

достижения нужного результата. Именно для этого, при найме на работу, нужно объяснить кандидату, какие результаты он должен получить в процессе выполняемой работы, а также убедиться, правильно ли он понял поставленные перед ним цели и задачи.

#### 6. Справки о кандидате.

Наведение справок о кандидате и запросы рекомендаций и характеристик с прежнего места работы – обязательное условие эффективного найма на работу. Именно эти факторы помогут оценить качество его продуктивности. Оценка профессиональной эффективности кандидата не производится исключительно по ответам, полученным на собеседовании, поэтому сведения о человеке с предыдущего места работы – необходимый этап в системе найма.

#### 7. Введение нового сотрудника в должность.

Правильное введение нового сотрудника в должность необходимо для того, чтобы соискатель с самого начала своей трудовой деятельности приносил пользу организации. Для этого нужно ознакомить человека со спецификой деятельности организации, с ее целями и задачами. Те руководители, которые пропустили данный этап, повышают шанс потерять найденных, продуктивных кандидатов еще до завершения испытательного срока[39].

В каждой стране технологии найма персонала различны. Это основывается на сформированной национальной культуре. За рубежом считается, что умение принимать на работу новых сотрудников – великий дар и талант HR-менеджеров. Единомышленник данного утверждения – ученый Харви Маккей, основатель единственной в своем роде десятиэтапной технологии найма персонала (прил. 1) [5, с. 45].

Суть данной технологии состоит в том, что кандидат должен пройти 10 этапов найма на желаемую должность. При этом особенностью технологии найма персонала по Х. Маккею является то, что ее этапы построены на принципе «Собеседования» в различных типах и вариациях, в том числе, и в

неформальной обстановке. Заключительный этап технологии по Х. Маккею – это посещение кандидатом консультанта (анализ по промышленной психологии). Данная технология более распространена на практике в западных организациях, учитывая специфику и менталитет зарубежных стран.

Еще одну эффективную технологию найма персонала разработал иностранный деятель Ноэль Тичи. Его разработка носит название «Культурный отсев» (рис. 1.2.) [5, с. 45].



Рисунок 1.2 – Технология найма персонала Н. Тичи «Культурный отсев»

Данная технология найма персонала представляет собой три этапа. На первом этапе кандидат пишет сочинение о своих жизненных целях и как работа в организации согласуется с ними. Как правило, после данного этапа происходит отсев 90,0% нанимающихся. Второй этап представляет собой специальные собеседования специалистов отдела кадров с оставшимися 10,0% кандидатами. После чего, соискатели выходят на третий этап – окончательное принятие решения о том, где работать отобранным кандидатам и их профессиональная подготовка. Такая технология найма персонала позволяет более детально получить интересующую информацию о кандидате на начальных этапах найма и принять необходимые решения, для

допуска соискателей к следующим этапам. Что значительно сокращает как временные, так и финансовые расходы организации.

Отмечая следование законодательству при применении технологий найма сотрудников в Российской Федерации и на Западе, можно сказать о том, что некоторые работодатели в России допускают ряд противозаконных действий, к примеру, необоснованные и немотивированные отказы в принятии на работу, а также незаконные увольнения [21, с. 200].

Анализ технологий найма персонала организации показал, что в связи с актуальностью и спросом на приобретение продуктивных человеческих ресурсов, технологии найма постоянно совершенствуются и обновляются. Каждая технология уникальна по-своему, имеет свои плюсы и минусы. При выборе какую использовать на практике, учитывается деятельность, характер и масштабы организации, поставленные цели и задачи для получения желаемого результата. Неправильно подобранная и выстроенная технология найма может поспособствовать неверному выбору, который впоследствии, может привести к экономическим убыткам организации в целом.

### **1.3 Технологии отбора персонала организации**

Отбор персонала – довольно непростая система, которая пользуется определенными теоретическими базами, принципами, организационными процедурами, механизмами. Эта система помогает идентифицировать, проверять соответствия кандидатов по всем возможным критериям и требованиям, которые присущи данной сфере деятельности, вакансии или корпоративной культуре организации в целом.

При отборе персонала в российских организациях кадровые специалисты зачастую придерживаются следующей последовательности (рис. 1.3.) [17, с. 75].

На рис. 1.3. представлен процесс отбора персонала на вакантные должности в российских организациях, с применением стандартных технологий.

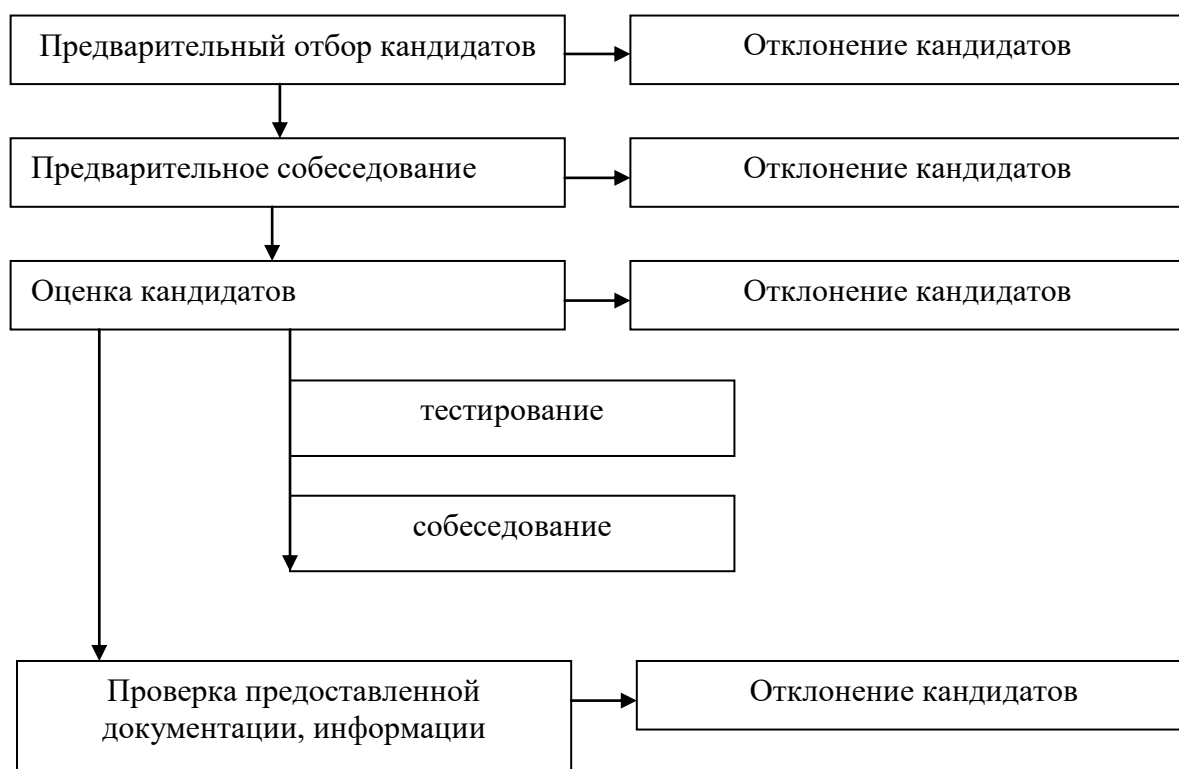


Рисунок 1.3. Процесс отбора персонала в российских организациях с применением стандартных технологий

Рассматривая существующие технологии отбора персонала, можно выделить технологию Д.Е. Мякушкина. Автор предлагает следующие технологии при отборе кандидатов:

- тестирования различных видов – профессиональная пригодность, личностные тесты, а также общие тесты способностей;
- рекомендации, с помощью которых можно получить нужную информацию о кандидате с прежнего места работы;
- интервьюирование – с помощью чего можно получить информацию об уровне образования, личных качеств, необходимых компетенций;
- профессиональные испытания – способ оценки поведения человека, а также предложенные пути решения той или иной рабочей ситуации. А также,

нетрадиционные технологии, например: психоанализ, полиграф и другие [32, с. 91].

Данная технология имеет специфическую особенность в том, что внедряются нетрадиционные технологии отбора, которые способствуют более глубокой оценке личностных, психологических и профессиональных качеств кандидата. Но, тут же можно подчеркнуть и недостаток – результаты таких методов оценки и отбора персонала, в большинстве случаев, имеют низкий процент точности полученной информации.

Исходя из опыта современных организаций, можно выделить следующие технологии отбора персонала, которые применяются наиболее часто:

1. Собеседование (интервью) - личная встреча с работодателем или/и его представителем при приеме на работу.

Собеседование является наиболее распространенным и классическим методом отбора персонала. Благодаря данной технологии у работодателя или HR-менеджера (исходя из того, кто проводит собеседование) появляется возможность получить все ответы на интересующие вопросы о кандидате, а также составить личный портрет и впечатление о потенциальном сотруднике. Если человек помимо профессиональных знаний, обладает основами психологии, в процессе собеседования по данным ответам и поведению кандидата, может составить психологический портрет человека и получить достаточно точное представление, как о личных, так и о квалификационных качествах соискателя.

Типы собеседования, в зависимости от целей и задач отбора персонала:

- личное собеседование (тет-а-тет);
- групповое собеседование (участвует группа кандидатов);
- структурированное (основа данного собеседования – фиксированный набор вопросов);
- неструктурированное (свободная форма);

– стресс-интервью (смоделированная стрессовая ситуация для кандидата);

– слабо формализованное (в основе лежат не вопросы, а темы для обсуждения);

– панельное собеседование (проводится специально созданной комиссией).

Типы вопросов, используемые в ходе собеседования:

– открытые – это вопросы, которые предполагают развернутые содержательные ответы, которые не ограничены никакими рамками;

– закрытые (прямые) – ответы «да» / «нет», сообщение конкретных сведений и информации;

– наводящие вопросы – вопросы – подсказка, какой тип ответа должен быть;

– косвенные – вопросы, которые освобождают кандидата от категорических суждений; – рефлексивные – вопросы, помогающие избежать недопонимания, показывают кандидату, что его внимательно слушают [3, с. 80].

Процесс отбора кандидатов, с помощью технологии собеседования представлены на рисунке 1.4.

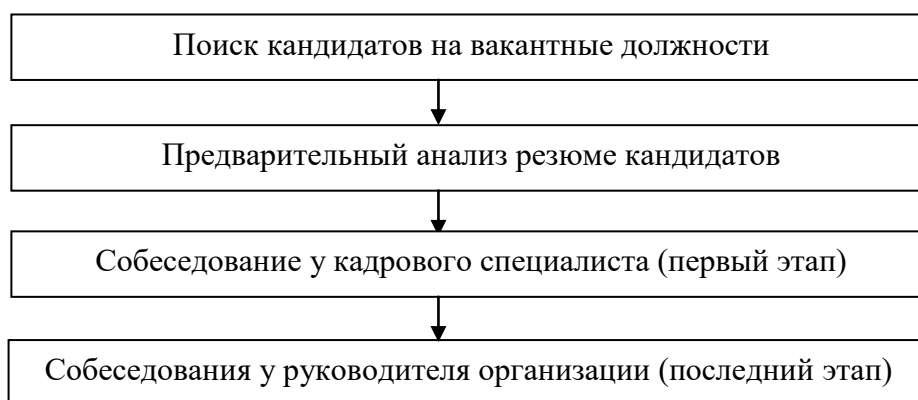


Рисунок 1.4 – Процесс отбора кандидатов с помощью технологии собеседования



Необходимое количество и порядок проведения собеседования зависят от корпоративной политики организации.

Целью отборочного собеседования являются ответы на такие вопросы, как: насколько кандидат заинтересован в желаемой должности, насколько его интересы совпадают с интересами организации. А также, способен ли он выполнять требуемую работу.

2. Анкетирование - получение точной информации о кандидате: ФИО, паспортные данные, образование, семейное положение, опыт и рабочий стаж.

Чаще всего на практике применяется простое анкетирование кандидатов. В большинстве случаев, данная технология является стандартным подтверждением информации о человеке, которая указанная в резюме, но могут быть использованы и более сложные виды анкетирования, которые включают в себя варианты ответов на вопросы или отказ от ответа на заданный вопрос. Данное анкетирование помогает выявлять уровень профессиональной эффективности кандидата на вакантной должности. Стоит отметить, что большая часть вопросов затрагивает прошлое место работы. Помимо этого, такое анкетирование может включать в себя вопросы, которые связаны с различными жизненными ситуациями кандидата, которые могут показать реакцию соискателя на ту или иную ситуацию и спрогнозировать дальнейшие действия.

Что касается анкетирования студентов учебных заведений, среди которых проводится отбор персонала в организацию, там используются более узконаправленные специальные опросники. Так как данная категория кандидатов в основном не имеет профессионального опыта, поэтому вопросы ориентированы на все, что касается учебы по данной специальности.

3. Тестирование - подбор разнообразных методик позволяет получить информацию и представление о профессионализме кандидата, но также о его грамотности и интеллектуальном развитии.

Тестирования бывают следующих видов:

– опросники личностного характера – помогают определить склонности кандидата к различным видам деятельности. Обычно применяются для определения профессиональной ориентации;

– тестирования на склонности и способности кандидата (логические тесты, математические и другие);

– тестирования на профессиональный опыт, навыки и знания;

– проективные методики – исследование подсознания кандидата, в основном используются для выявления скрытых качеств соискателя;

– психомоторные тестирования (ловкость пальцев рук и другие);

– тесты, основанные на интересах кандидата.

Стоит обратить внимание на то, что тестирования должны создаваться с учетом на то, какой спецификой деятельности обладает организация, какие требования предъявляются к кандидату и к вакантной должности. Тестирования также должны быть созданы специалистом, обладающим не только профессиональными знаниями в структуре организации, но и психологическими познаниями. Поэтому, для создания и анализа тестовых заданий, зачастую прибегают к помощи профессиональных психологов как штатных (если они включены в штат сотрудников организации), так и приглашенных.

4. Резюме заполняется кандидатом на желаемую вакансию, где сообщается работодателю все необходимые сведения, для дальнейшего решения и отбора.

Для того чтобы составить хорошее резюме, необходимо следовать следующим правилам:

– объем резюме не должен превышать одну-две страницы, а также, указывается только то, что имеет непосредственное отношение к желаемой должности;

– предоставление исключительно той информации, которая впоследствии может быть подтверждена кандидатом;

– резюме должно быть грамотно и четко сформулировано;

– исключить длительного и шаблонного рассказа о себе, необходимо подчеркнуть уникальность.

Практически каждая организация имеет образец резюме, который можно использовать как шаблон.

5. Центр Оценки (Ассесмент-центр) – это технология отбора персонала, которая является комплексной оценкой, позволяющей предоставить наиболее объективное и полное представление о соискателе, а также о его личностных сильных и слабых качествах.

Суть данной технологии заключается в комплексной оценке сотрудников, в которой применяется ряд инструментов, сформированных таким образом, чтобы дать оценку эффективности работника по заранее выявленным критериям и компетенциям.

Оценка кандидатов производится в процессе наблюдения за их поведением в моделирующих ситуациях. Каждое упражнение наблюдается экспертом, или же группой экспертов. Они подробно фиксируют поведение кандидатов, далее, проводится классификация поведения, затем – оценка компетенции.

В 2013 году вышел Российский стандарт Ассесмент-центра. Он был создан Федерацией оценки персонала. В данном стандарте учитываются российский опыт проведения Центра Оценки, а также представления о данной технологии ведущих мировых оценочных держав [31, с. 123].

6. Конкурс – смысл данного отбора заключается в том, что на требуемую должность проводится конкурс среди множества соискателей.

Приглашаются десятки кандидатов и среди них выбираются наиболее подходящие.

Первый шаг конкурса – размещение объявления о вакансии на сайтах сети Интернет и СМИ. Кроме ожидания откликов кандидатов на объявление, проводятся непосредственно приглашения соискателей, которые также разместили свои резюме на специализированных сайтах.

Второй шаг – сам конкурсный отбор. На этом шаге существует два важных момента:

– количество кандидатов должно значительно превышать количество вакантных мест;

– кандидаты приглашаются в одно и тоже время. Конкурс проходит в несколько этапов: на первом – происходит отсеивание точно не подходящих кандидатов по каким-либо критериям, на следующих – происходит отбор нужных кадров. В составе конкурсной комиссии обязательно должен присутствовать руководитель того отдела, в который осуществляется конкурс.

#### 7. Поточковый метод – разновидность массового отбора.

Короткое собеседование, когда выделяется специальный день, и кандидаты приглашаются с периодом 20-30 мин. Каждые 20-30 минут к HR-менеджеру заходит новый соискатель. По факту, это несколько измененный, легкий вариант конкурса. Данная технология применяется тогда, когда есть потребность работника в какой-либо отдел, а также когда непосредственно заказчик не может лично присутствовать на отборе (в таком случае наиболее перспективные отобранные кандидаты направляются на личное с ним собеседование в установленное время и дату), или когда специфика вакантной должности не позволяет компетенциям HR-менеджера объективно оценить кандидата, в связи с нехваткой знаний в данной сфере деятельности.

8. Вербовка – «охота за головами» или Хедхантинг – поиск редкого специалиста, профессионалов высшего уровня, квалифицированных руководителей.

Данная технология используется тогда, когда организации необходим конкретный сотрудник, работающий в другой организации, не планирующий менять место работы. Сама технология является довольно сложной, требующей для выполнения определенных знаний, ресурсов и навыков. Осуществляться может путем более выгодных условий и предложений кандидату, для «переманивания» его в свою организацию [8, с. 120].

Сводная таблица плюсов и минусов представленных технологий отбора персонала представлена в табл. 1.2.

Таблица 1.2 – Плюсы и минусы технологий отбора персонала организации

Технологии отбора	Описание	
Собеседование	плюсы	- проста в исполнении; - минимальные затраты ресурсов при одном кандидате
	минусы	- при постоянном отборе – требует много ресурсов; - не жесткий процесс отбора
Анкетирование	плюсы	- в большинстве случаев не требует финансовых затрат
	минусы	- временные затраты, не точность полученной
Тестирование	плюсы	- комплексная оценка психологических и профессиональных качеств; - допускается прохождение тестирования нескольких кандидатов сразу
	минусы	- спорность итогов проверки; - в некоторых ситуациях – дополнительные финансовые затраты
Резюме	плюсы	- возможность дистанционной оценки кандидата (первичной); - минимальные финансовые затраты
	минусы	- неточность предоставленной информации; - шаблонный характер
Центр Оценки (Ассесмент-центр)	плюсы	- комплексность оценки поведенческих навыков; - объективность результатов; - индивидуальный подход
	минусы	- временные и финансовые затраты; - наблюдательская ограниченность; - только режим присутствия, невозможность проведения онлайн
Конкурс	плюсы	- скорость отбора; - мотивация персонала; - минимальные затраты на проведение
	минусы	- подходит только для широких рынков труда; - сложность в исполнении
Потоковый метод	плюсы	- скорость массового отбора; - экономия времени и ресурсов руководителей организаций
	минусы	- обязательно наличие службы управления персоналом в организации; - компетентность и квалифицированность службы управления персоналом
Вербовка (Хедхантинг)	плюсы	- приобретение кадров топовой категории.
	минусы	- необходимы большие затраты; - долгий процесс; - требует определенных навыков и знаний для реализации данного метода.

Из таблицы 1.2 видно, что наиболее эффективная и простая в применении технология отбора персонала – «Собеседование». Самая труднореализуемая – «Вербовка» («Хедхантинг»). «Центр Оценки», «Конкурс» и «Потоковый метод» – должны применяться с учетом специфики организации, потребностей и квалификации отдела управления персоналом. Такие технологии при отборе персонала организации как: «Анкетирование», «Тестирование» и «Резюме» являются наименее точными, в информативности по кандидатам, являются первичной оценкой личности, профессионализма соискателя и могут носить шаблонный характер.

Принципы, которых придерживаются кадровые специалисты, не зависимо от выбора технологии отбора персонала организации:

- беспрекословное соблюдение всех норм закона, а также этических принципов при процедуре отбора персонала;
- создание равных возможностей для всех кандидатов;
- максимальное соответствие личных качеств кандидата требованиям, которые выставляются к вакантной должности;
- не принимать новых работников, в которых нет потребности;
- акцентирование на кадры, которые имеют наиболее высокую квалификацию и профессиональный опыт [35, с. 537].

Анализ технологий отбора персонала показал, что существует большое количество разнообразных методов отбора и оценки качеств кандидата, которые необходимы конкретной организации, на конкретную должность. Правильно подобранная технология способствует выявлению именно того сотрудника, который подходит под все требования и критерии, выдвинутые организацией. В российской практике широко используется технология «Собеседование» с элементами «Тестирования» и «Анкетирования». Также, широко применяется для оценки и отбора кандидатов - «Резюме».

Проблемы применения технологий отбора персонала зачастую возникают из-за того, что кадровыми специалистами при оценке кандидата не учитывается специфика должности и организации, отсутствует

индивидуализация к определенным условиям, которые требует род деятельности организации.

Анализ системы найма и отбора персонала организации показал, что данные процессы являются достаточно важными и сложными элементами в практической деятельности управления персоналом, для успешной реализации которых требуется хорошая подготовка, необходимые умения и навыки специалистов кадровой службы. От результатов и решения по отбору и найму персонала напрямую зависит продуктивность и эффективной деятельности организации в целом.

По результатам анализа литературных источников по технологиям найма и отбора персонала организации было выявлено, что данная тема является довольно изученной и исследуемой, как в отечественной практике, так и в зарубежной. Существует достаточное количество подходов и взглядов на то, как должны осуществляться данные процессы, но мнение авторов сходится в том, что найм и отбор персонала организации важнейшие составляющие практической деятельности управления персоналом.

Выявленные проблемы в системе найма и отбора персонала, такие как: хаотичность применения технологий, нарушение законодательства при процедурах найма и отбора, а также некомпетентность кадровых специалистов, лишь подчеркивают практическую значимость исследования, важность разработки и обновления технологий, необходимость в улучшении не только данных систем, но и в регулярном повышении квалификации специалистов управления персоналом организации в целом.

## **2 Исследование системы найма и отбора персонала**

### **2.1 Характеристика исследуемой организации**

АО «UzAuto Motors Powertrain» – это компания, занимающаяся производством бензиновые и би-топливные (бензин/газ) двигатели B-DOHC (Double Overhead Camshaft) второго поколения, спроектированные под оптимальную мощность и потребление топлива для рынка Узбекистана, а также на экспорт, включая Россию, США и страны СНГ. Доступны два типа двигателей: с рабочим объемом 1,2 л и 1,5 л. для моделей: Chevrolet Spark, Cobalt, Genra, Nexia 3.

АО «UzAuto Motors Powertrain» изначально было проектом локализации между компаниями «General Motors» (далее GM) и АО «Узавтосаноат», которые 28 октября 2008 г. подписали Соглашение о создании совместного предприятия «General Motors Powertrain-Uzbekistan», завода по производству двигателей.

25 октября 2019 года АО «Узавтосаноат» и GM перешли на новый этап сотрудничества от совместного предприятия к структуре Альянса, чтобы отразить развитие автомобильной промышленности Узбекистана. 1 ноября 2019 года «General Motors Powertrain-Uzbekistan» был переименован в «UzAuto Motors Powertrain». На сегодняшний день 100% акций компании принадлежат ООО «UzAuto Passenger Vehicles Management», которое входит в состав АО «Узавтосаноат».

UzAuto Motors Powertrain является акционерным обществом. Акционерное общество – хозяйственная форма собственности, уставной капитал которой состоит из взносов его учредителей. Акционерами могут быть как физические, так и юридические лица. Доходы между ними распределяются пропорционально объемам вложений.



Особенностью этой формы является финансовая ответственность. Индивидуальный предприниматель отвечает всем своим капиталом, включая личное движимое и недвижимое имущество. Общество же ограничивается вкладами участников.

Благодаря распределению обязанностей, такая форма обладает большей эффективностью. Если из состава учредителей выйдет один акционер, остальные просто возьмут на себя больше заданий. Индивидуальный предприниматель в одиночку занимается организацией.

В условиях рыночной конкуренции, крупные акционерные общества обладают преимуществом перед остальными. Это относится и к международной торговле. Большие производства требуют соответствующей инфраструктуры, которую смогут поддерживать только серьезные компании.

Но эта форма требует грамотного менеджмента, на содержание которого нужны денежные затраты. Далеко не все акционеры могут взять на себя такие функции.

АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» (UMPT) помимо производства двигателей также специализируется на производстве основных компонентов двигателей – коленчатый вал, блок цилиндров и головка блока цилиндров, которые являются частью производственного процесса завода. Продукция отвечает мировым требованиям по стандартам качества и системе производства GM - GMS (Global Manufacturing System).

UMPT находится в Ташкенте, в составе которого трудятся более 1000 сотрудников. Ежегодная производственная мощность предприятия в настоящий момент составляет 250,000 единиц продукции, с возможностью увеличения до 300,000 единиц в год.

Ключевая особенность компании состоит в том, что она является первым и единственным заводом по производству алюминиевых головок блока цилиндров в Центральной Азии. Это действительно уникальное производство, так как литейное и сборочное производство объединены на

одной территории, что обеспечивает снижение затрат на транспортировку компонентов.

Миссия UMPT – превосходить ожидания клиентов, поставляя двигатели мирового класса путем обеспечения безопасности, командной работы и постоянного улучшения производственной системы.



Рисунок 2.1 – Корпоративная культура

Принципы корпоративной культуры, которые в целом содержат определенные требования к кандидатам, представлены на рисунке 2.1

Организационная структура компании UMPT представляет собой функциональную структуру управления.

Она представлена схематично на рисунке 2.2.

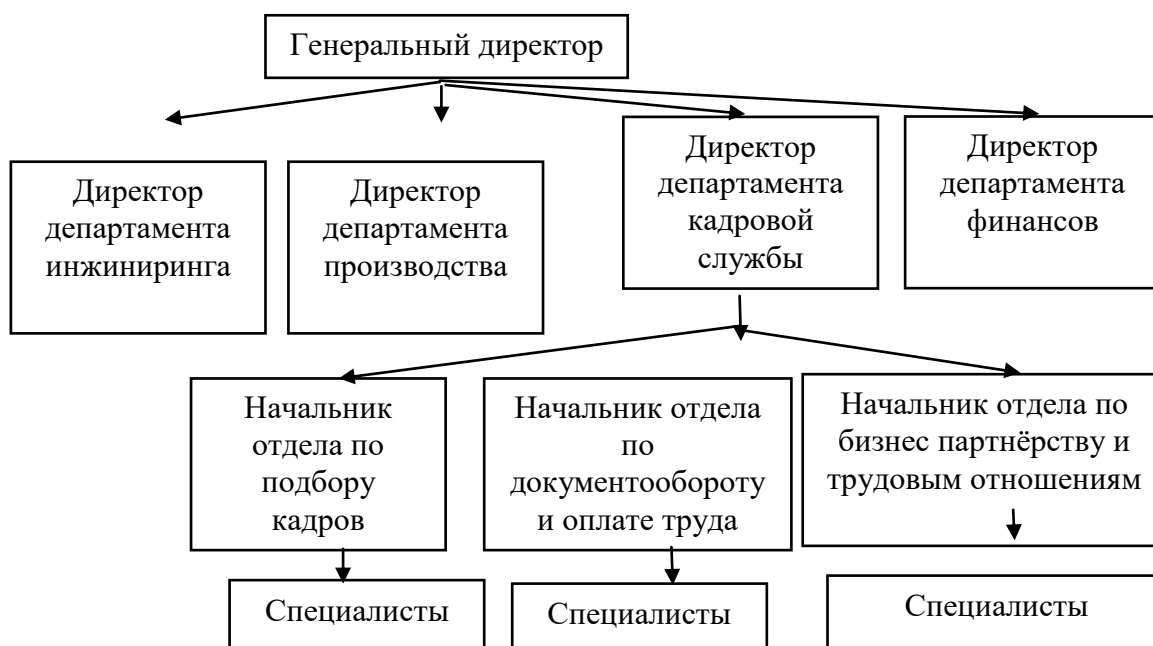


Рисунок 2.2 – Организационная структура компании UMPT

Компания UMPT состоит из 16 департаментов. Непосредственно за выпуск двигателя отвечает департамент производства, состоящий из литейного цеха, а также цеха по сборке и испытанию двигателя, который в свою очередь состоит из 4х отделов:

1. Цех механообработки деталей двигателя;
2. Цех по сборке и испытанию двигателя;
3. Отдел технического обслуживания.

«UzAuto Motors Powertrain» принимает на себя обязательство выполнять и улучшать систему охраны труда и техники безопасности, определив здоровье и безопасность как первостепенный приоритет. Наш девиз безопасности: «Каждый должен возвращаться домой здоровым и невредимым с каждой работы, каждой профессии, каждый день».

Все сотрудники компании проходят тщательную подготовку, изучая глобальные технологические процессы GM. Многие специалисты прошли обучение за рубежом и приобрели опыт на других предприятиях GM.

В компании в настоящий момент трудятся около 70 инженеров на производстве, на объектах, в сфере охраны окружающей среды и охраны труда. Также в компании есть инженеры-резиденты по продукции и

технологическому процессу. К тому же, в УМРТ имеется международный персонал в качестве консультантов технологического процесса.

## 2.2 Анализ технологий найма персонала организации

В АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» большое внимание уделяется процедуре найма персонала. Организация максимально заинтересована, чтобы кадровый состав соответствовал всем требованиям, критериям и специфике деятельности. Поэтому, при найме персонала руководители и отдел кадров проявляют повышенную объективность и контроль к данной процедуре, в противном случае, при комплектации неквалифицированного штата, могут возникнуть непоправимые, огромные потери, как в экономическом плане, так и риски, касающиеся человеческого здоровья. Технология найма персонала в

Технология найма персонала в АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» представлена на рисунке 2.3.

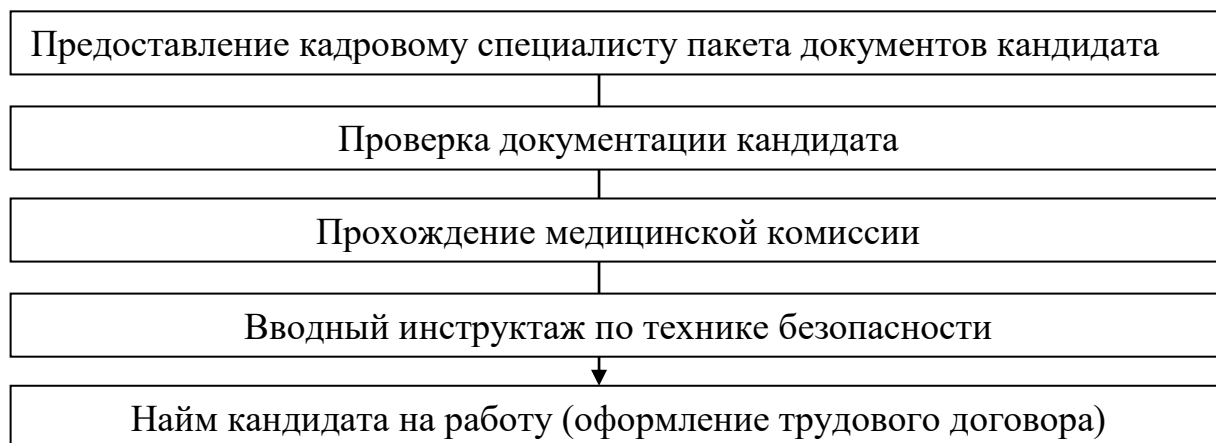


Рисунок 2.2 – Технология найма персонала в УМРТ

Изменения в технологии найма в АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» представлена в 2020-2021 году по отношению к 2019 году представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Изменения в технологии найма в 2020-2021 году по отношению к 2019 году

Этапы технологии найма	Изменения
1. Проверка документации кандидата (паспорт, документы об образовании, трудовая книжка, заключение медицинской комиссии и др.)	Обязательным пунктом в 2020-2021 году являлось прохождение тест на COVID-19 и предоставление отрицательного результата. Прохождение следующих этапов найма без данной справки были невозможны
2. Беседа с руководителем отдела кадров	В 2020 году данный пункт стал необязательным, если решение по кандидату было принято на предыдущих этапах линейным руководителем
3. Собеседование с руководителем (для руководящих должностей)	В 2021 году необязательно, если кандидат победил в конкурсе и получил официальное подтверждение этого факта документально

По данным таблицы 2.1 видно, что в 2020-2021 году были внесены корректировки в отношении этапа проведения собеседования, а также в 2020 году появился обязательный пункт предоставления результата отрицательного анализа на COVID-19.

Количество принятых на работу кандидатов по категориям в 2020-2021 представлено в табл. 2.2.

Таблица 2.2 – Количество принятых на работу кандидатов по категориям в 2020-2021 гг.

Сотрудники	2020	2021	Отклонение, +/-	Динамика, %	Удельный вес, %	
					2020 год	2021 год
Численность персонала, чел.	1170	1190	20	101,7		
Принято всего, чел.	80	140	60	175,0	100,0	100,0
в том числе по категориям:						
- руководители отделов	-	-	-	-	-	-
- специалисты	30	50	20	166,6	37,5	35,7
- рабочие	50	90	40	180,0	62,5	64,3

Анализ данных таблицы 2.2 показал, что численность в 2021 году произошло увеличение численности сотрудников на 1,7% по отношению к 2020 году, также, увеличилось количество принятых кандидатов – на 75%. Наибольшее количество соискателей в 2020 году было принято по категории рабочие, удельный вес составил - 62,5% от общего количества нанятых

кандидатов по категориям. В 2021 году, как и в предшествующем 2020 году преобладает найм кандидатов по категории рабочие.

В 2021 году произошло снижение найма доли специалистов, по отношению к 2020 году, а также, увеличилась доля рабочих до 64,3%. Количество руководителей отделов остались без изменений.

Анализ технологии найма персонала, проводился также путем рассмотрения источников поиска кандидатов, по результатам которых, были заключены трудовые договоры (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Источники поиска кандидатов

Источники поиска кандидатов	2020	2021	Отклонение, +/-	Удельный вес, %	
				2020	2021
1. Внешние:					
- служба занятости	-	-	-	-	-
- интернет	30	40	10	37,5	28,5
- учебные заведения	10	20	10	12,5	14,3
-рекомендации	40	60	20	50,0	42,9
- СМИ	-	-	-	-	-
-рекрутинговые агентства	-	-	-	-	-
2. Внутренние	-	2	2	-	14,3
Итого	80	140	60	100,0	100,0

По данным таблицы 2.3 можно сделать вывод, что в 2020 году наиболее эффективными источниками поиска кандидатов для последующего найма, были внешние источники. Наиболее популярными оказались рекомендации – 50,0%. Удельный вес источника поиска, как интернет составил - 37,5%, учебные заведения - 12,5%. В 2021 году увеличилась доля такого источника поиска, как учебные заведения до 14,3%. Самыми используемыми в 2021 году источниками поиска оказались, как и в предшествующем году, рекомендации, но их доля снизилась до 42,9%. Также, в 2021 году стали использоваться внутренние источники поимка – 14,3%.

В процессе анализа технологий найма персонала была рассмотрена структура нанятых кандидатов в филиал в 2020-2021 гг. по возрасту (табл. 2.4).

Таблица 2.4 – Структура нанятых кандидатов по возрасту

Возраст	2019		2020		+/-
	нанято, чел.	доля, %	нанято, чел.	доля, %	
До 25 лет	10	12,5	20	14,3	10
От 25 до 50 лет	50	62,5	90	64,3	40
От 50 лет	20	25,0	30	21,4	10
Итого	80	100,0	140	100,0	60

Так как доля кандидатов от 25 до 50 лет и от 50 лет составляет значительную часть, акцентирование на поддержании оптимального соотношения между наймом людей от 50 лет и наймом молодых сотрудников является достаточно важной составляющей кадровой политики.

Для кандидатов от 50 лет создается комплекс мер, которые обеспечивают баланс интересов, в результате чего, появляется возможность нанять высококвалифицированную рабочую силу, которая имеет возможность передать знания и опыт молодым работникам и выступить в качестве наставников и внутренних преподавателей.

Далее, в ходе проведения анализа найма персонала, была рассмотрена структура кандидатов нанятых на работу в 2020-2021 гг. по уровню образования (табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Структура кандидатов нанятых на работу по уровню образования

Уровень образования	2020		2021		+/-
	нанято, чел.	доля, %	нанято, чел.	доля, %	
Высшее	50	62,5	90	64,3	40
Среднее профессиональное	30	37,5	50	35,7	20
Итого	80	100,0	140	100,0	60

Поданным таблицы 2.5 можно сделать вывод, что доля кандидатов, имеющих высшее образование при найме в 2021 году по отношению к 2020 году увеличилась до 64,3%. Доля кандидатов, имеющих среднее профессиональное образование, сократилась до 35,7%.

Технология найма персонала включает в себя пять этапов:

Первый этап. Предоставление кандидатом в отдел кадров необходимого пакета документов.

Перечень документов, которые требуются для оформления трудового договора в АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн»:

- паспорт (или другой документ удостоверяющий личность);
- регистрация по месту пребывания;
- документ(ы) об образовании;
- трудовая книжка;
- ИНН;
- СНИЛС;
- направление о прохождении медицинского осмотра;
- военный билет.

Все необходимые документы для оформления трудового договора направляются в отдел кадров. В некоторых случаях, кандидату необходимо лично приехать туда с пакетом документов.

Второй этап. Проверка документов кандидата – производится службой безопасности, путем проверки документации по базе данных. Если какой-то из документов окажется недействительным, или кандидат будет иметь судимость – служба безопасности даст отрицательный результат проверки.

Третий этап. Прохождение медицинской комиссии – прохождение медицинской комиссии производится кандидатом либо в районной поликлинике, либо в частном медицинском центре. По результатам прохождения специалистов, выдается медицинское заключение о состоянии физического и психического здоровья соискателя.



Четвертый этап. Вводный инструктаж по технике безопасности – проводится линейным руководителем.

Пятый этап. Завершающим этапом технологии найма персонала является заключение трудового договора. Кандидаты, получившие положительные решения по найму заполняют заявления о приеме на работу.

Окончательный этап процедуры найма персонала в Филиал проводит руководитель. Кандидат знакомится с Положением о порядке найма персонала, а также должностной инструкцией. Происходит изучение и согласование условий трудового договора, который заполняется в двух экземплярах. После подписания один экземпляр отдается новому сотруднику на руки. Далее, происходит знакомство с персоналом организации и ознакомление с рабочим местом. На нового сотрудника сразу же заводят личную карту.

В целом анализ технологии найма показал, что вся процедура и сопровождающая документация полностью соответствует нормам Трудового законодательства и внутренним локальным актам организации. АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» имеет свою структурированную систему найма будущих сотрудников, которая включает пять этапов и подтверждена внутренними документами (см. Приложения).

В заключении надо отметить, что технология найма АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» имеет ряд преимуществ, которые выражаются в возможности личного общения и выяснения интересующих рабочих вопросов, непосредственно у линейных руководителей на этапах найма, а также в смоделированной схеме технологии найма персонала, с возможностью отмены или введения необходимых этапов (если это требует ситуация), индивидуальный подход к каждому кандидату.

Несмотря на то, что технология найма персонала Филиала АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» является структурированной, соответствующей требованиям трудового законодательства, был выявлен один весомый недостаток, в технологии найма персонала организации отсутствует такой

важный этап, как формирование портрета кандидата. Это может способствовать принятию на работу неподходящих сотрудников, что в будущем приведет к финансовым и временным затратам организации.

### 2.3 Анализ технологий отбора персонала организации

В АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» процесс отбора персонала является важнейшим элементом деятельности отдела кадров. Главная задача кадровых специалистов – подбор эффективных методов и технологий для отбора действительно ценных и достойных сотрудников. Технология отбора кандидатов в АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» разделена на две части – предварительный отбор и окончательный.

Схема предварительного отбора кандидатов показана на рисунке 2.3.

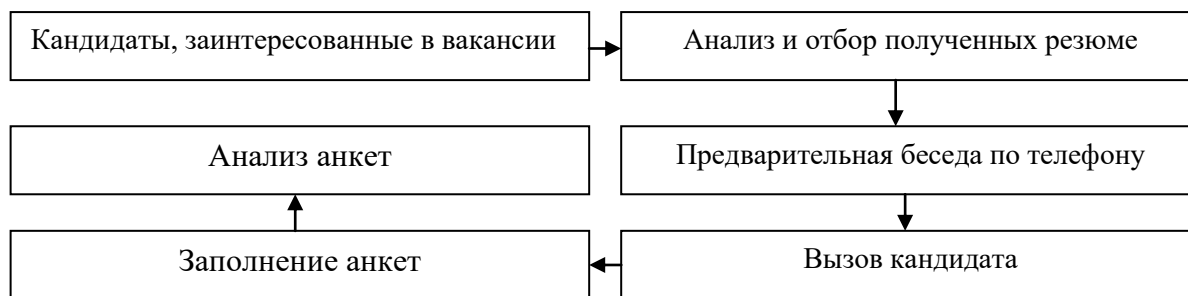


Рисунок 2.3 – Предварительный отбор кандидатов

В процессе анализа технологии отбора персонала, подробно была рассмотрена процедура предварительного отбора кандидатов. Предварительный отбор кандидатов базируется на работе кадровой службы. Проводится анализ и отбор полученных резюме, на вакантные должности, осуществляется предварительная беседа по телефону с кандидатами. Далее, отобранные на данном этапе соискатели приглашаются для заполнения анкетных листов, а также для проведения тестирования. Кадровыми специалистами проводится анализ полученной информации, и делаются соответствующие заключения для отбора кандидатов в следующие этапы.

Особое внимание в существующей технологии предварительного отбора персонала, так, особое внимание уделяется «Предварительной беседе с кандидатом по телефону».

К данному этапу повышенное внимание особенно оказывалось в 2020 году (острая социальная, экономическая ситуация в стране в связи с пандемией). Во время предварительной беседы кадровый специалист должен по минимально полученной информации о кандидате провести анализ и принять решение о приглашении на следующий этап или отказе. Важность заключается также в том, что именно этот этап отбора персонала способен сократить как временные, так и финансовые затраты организации на следующих этапах, посредством отбора только тех соискателей, кто максимально подходит под требования определенной должности.

В ходе анализа технологии отбора персонала, был рассмотрен вариант бланка предварительной телефонной беседы на должность офисных работников (приложение 3).

Если ответы, на представленные вопросы в бланке предварительной беседы кандидат отвечает четко и положительно, кадровый менеджер приглашает его на следующий этап отбора персонала. При проведении предварительного отбора персонала особое внимание кадровыми специалистами уделяется основному набору критериев кандидата, которые соответствуют свободной вакансии и специфике организации. С помощью такой оценки кандидата, кадровые менеджеры могут провести первичный анализ и принять решение проходить данному соискателю на следующий этап или нет.

Анализ технологии отбора персонала проводился путем сравнения важности критерий оценки кандидатов на предварительном отборе персонала в 2020-2021 гг. В организации проводят оценку по 5-ти балльной шкале, критерий оценки:

- 1 - самый незначительный критерий,
- 5 – самый значимый.

Сравнительный анализ важности критериев оценки кандидатов на предварительном отборе персонала в 2019-2020 гг. представлен в табл. 2.6.

Таблица 2.6 – Важность критериев оценки кандидатов на предварительном отборе персонала

Критерии оценки предварительного отбора кандидатов	2020	2021
1. Образование		
- высшее	5	5
- среднее профессиональное	4	5
2. Опыт работы		
- не менее 3 лет в профессиональной деятельности	3	4
- не менее 5 лет на руководящих должностях (для вакансий на руководящие должности)	5	5
3. Личные качества		
- честность	5	5
- трудолюбие	5	5
- дисциплинированность	5	5
- коммуникативность	4	5
- умение работать в команде	5	5
- стрессоустойчивость	5	5
4. Профессиональные навыки и умения	5	5

Изменения указанные в таблице означают, что с каждым годом критерии при отборе персонала пересматриваются, совершенствуются и ужесточаются. Данный факт еще раз наглядно показывает, что процесс отбора персонала серьезный и сложный в своей реализации.

Анализ технологии предварительного отбора персонала показал, что существует еще один важный пункт данного этапа отбора кандидатов - это внимательно изученные источники информации о кандидате. В организации оценка значимости источников информации о кандидате в процессе предварительного отбора персонала, осуществляется с помощью 5-ти балльной шкалы оценки, где 1 – самый незначимый источник информации, 5 – очень значимый. В табл. 2.7 представлено сравнение по значимости различных источников информации о кандидате в процессе предварительного отбора персонала в 2020-2021 гг.

Таблица 2.7 – Значимость различных источников информации о кандидате в процессе предварительного отбора персонала

Источники информации о кандидате	2020	2021
1. Заявление о приеме (первоначальное впечатление о человеке)	4	4
2. Фотография (изучение внешних признаков)	2	3
3. Личная анкета кандидата (самая важная информация о кандидате, изучение и ее хранение)	4	5
4. Биографические данные кандидата	4	5
5. Диплом (информация об уровне образования)	5	5
6. Трудовая книжка (характеристика квалификации, необходимые сведения о прежних рабочих местах и стаже)	5	5
7. Рекомендации (профессиональная пригодность кандидата)	5	5
8. Личная беседа с кандидатом (выяснения недостающей информации, разъяснение непонятой)	5	5

По данным таблицы 2.7 можно сделать вывод, что значимость некоторых источников информации о кандидате в процессе предварительного отбора в 2021 году увеличилась по отношению к 2020 году.

Анализ существующей технологии отбора персонала АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» показал, что предварительный этап может содержать в себе следующие ошибки (рис. 2.4).

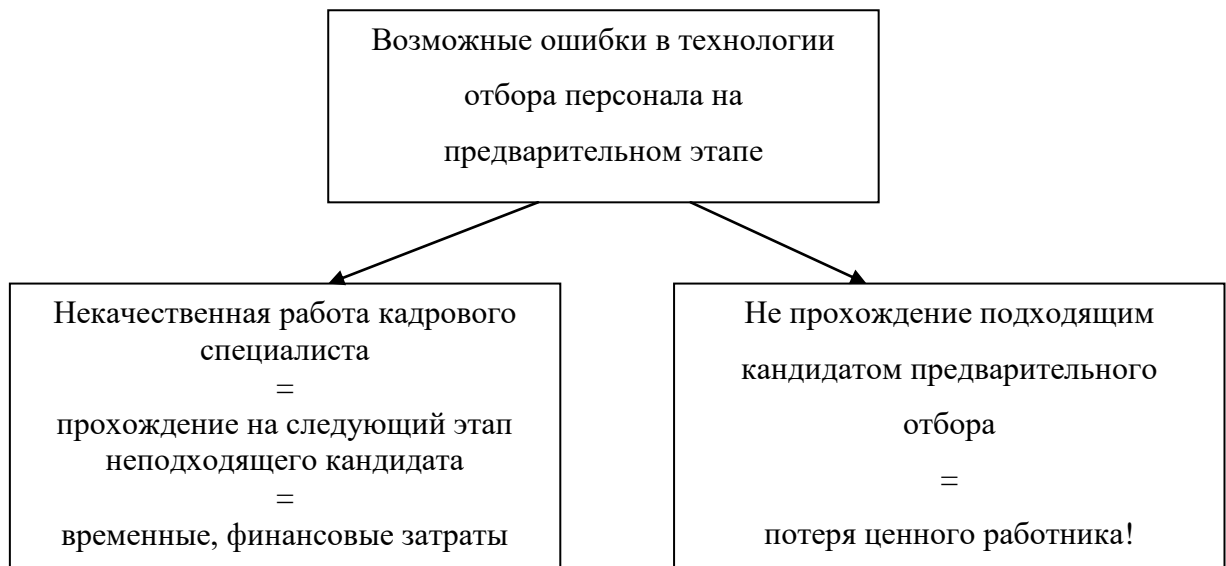


Рисунок 2.4 – Возможные ошибки в технологии отбора персонала на предварительном этапе

Для того чтобы избежать подобной ситуации, существует достаточно плотное сотрудничество линейных руководителей организации с отделом кадров. На этапе резюме кадровые специалисты совещаются с руководителями отделов для получения одобрения и рекомендаций пропуска кандидатов в следующий этап.

В процессе анализа предварительного отбора персонала выяснилось, что в данном процессе задействованы производительные и недорогие технологии. Они не всегда отличаются особо точными результатами, зато экономят время линейных руководителей.

Окончательный этап отбора персонала – это непосредственный контакт кандидатов с линейными руководителями организации (иногда, с руководителем организации), он представлен на рисунке 2.5.

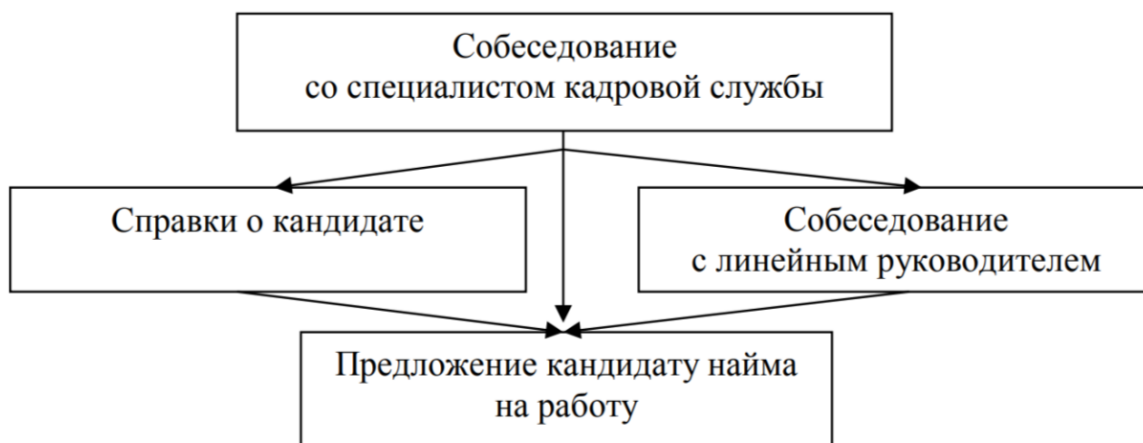


Рисунок 2.5 – Окончательный отбор кандидатов  
АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн»

На данном этапе отбора персонала организации производятся финальные беседы с кадровыми специалистами, линейными руководителями, наводятся справки о кандидатах и проверяется информация по человеку. По обобщенным результатам всех этапов выносится окончательное решение по каждому кандидату и осуществляется либо предложение по найму, либо отказ.

В процессе анализа технологии отбора персонала, была рассмотрена частота применения различных технологий отбора кандидатов, которые использовали кадровые специалисты в 2020–2021 гг. (табл. 2.8).

Таблица 2.8 – Частота применения технологий отбора персонала

Методы отбора	2020	2021	Отклонение, +/-	Удельный вес, %	
				2020	2021
1. Собеседование по типам:					
- личные	240	220	-20	24,0	29,3
- групповые	80	-	-80	8,0	-
- структурированные	150	140	-10	15,0	18,7
- неструктурированные	60	30	-30	6,0	4,0
- стресс-интервью	-	-	-	-	-
- слабо формализованные	-	-	-	-	-
- панельные	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 2.8

Методы отбора	2020	2021	Отклонение, +/-	Удельный вес, %	
				2020	2021
2. Конкурс	30	-	-30	3,0	-
3. Поточковый метод	20	-	-20	2,0	-
4. Вербовка	-	-	-	-	-
5. Тестирование	180	140	-40	18,0	18,7
6. Анкетирование	160	120	-40	16,0	16,0
7. Центр оценки	10	-	-10	1,0	-
8. Резюме	70	100	30	7,0	13,3
Всего	1000	750	-250	100,0	100,0

Такое резкое изменение можно объяснить сложившейся острой социальной и экономической ситуацией в 2020 году. Предпочтение отдавалось тем технологиям, которые можно было применять дистанционно.

По результатам анализа технологии отбора персонала выяснилось, что на этапе проведения «Собеседования, дополняющим элементом технологии отбора кандидатов стало «Тестирование».

Виды тестов, которые были применены на практике в ходе собеседования при отборе персонала представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Виды тестов, используемых в ходе собеседования при отборе персонала АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн»

Виды тестов	2020	2021	Отклонение, (+,-)
1. На профессиональную Пригодность	400	410	10
2. Общих способностей	290	310	20
3. Личностные тесты	220	260	40
4. Проективные тесты	90	20	-70

Анализ технологии отбора кандидатов что технология отбора персонала представляет собой ряд процедур, которые организованны в четком порядке и проводятся в два этапа (предварительный этап и окончательный). На окончательном этапе, чаще всего при отборе персонала



применяется технология «Собеседование», которая носит структурированный характер и включает в себя технологию «Тестирования».

Стоит отметить, что на сегодняшний день в организации не предусмотрено однозначных рекомендаций по применению конкретной технологии отбора персонала. Для каждого отдела и случая она подбирается индивидуально. HR-менеджеру или линейному руководителю самому необходимо принимать решения, опираясь на задачу и ситуацию, какие из них применить для эффективного и продуктивного результата.

В результате проведенного анализа технологии отбора персонала АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» были выявлены следующие преимущества существующей технологии. Они заключаются в проведении предварительной беседе с кандидатами по телефону, что значительно сокращает временные и финансовые затраты организации, сотрудничество отдела кадров с линейными руководителями при оценке кандидатов, данный фактор способствует углубленному изучению и оценке кандидата, ориентируясь на специфику вакантной должности и конкретного отдела в организации, а также, сокращает риск отобрать неподходящих сотрудников.

Также анализ технологии отбора персонала показал, что данная процедура имеет недостаток, которым является отсутствие четкой структурной оценки кандидатов. Данный факт значительно препятствует комплексной и углубленной оценке кандидата в процессе отбора персонала организации, повышает шанс отбора неподходящих соискателей.

В целом, анализ технологий найма и отбора персонала показал, что данные процедуры и сопровождающие документации полностью соответствуют требованиям Трудового законодательства и внутренним локальным актам организации. Технология найма персонала имеет свою структурирующую систему найма будущих сотрудников, которая включает в себя пять этапов. Недостатком технологии найма персонала организации было выявлено отсутствие этапа формирования портрета кандидата.

Общий вывод такой, что технологии отбора персонала Филиала АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» показал, что технология отбора персонала организации представляет собой ряд процедур, которые организованы в четком порядке и проводятся в два этапа (предварительный этап и окончательный). Недостатком технологии отбора персонала организации было выявлено отсутствие четкой структурной оценки кандидатов.

### **3 Совершенствование системы найма и отбора персонала открытого акционерного общества АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн»**

#### **3.1 Пути улучшения технологий найма персонала организации**

Анализ технологии найма персонала АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» показал, что технология найма персонала организации имеет следующую недоработку – отсутствие этапа формирования портрета кандидата.

У специалистов по кадрам организации зачастую не хватает четкого представления, какой нужен кандидат на определенную, вакантную должность. Учитывая специфику деятельности, это может привести к ряду проблем в будущем и дополнительным затратам организации. Для того чтобы специалистам по кадрам эффективно приступить к формированию необходимого штата, прежде всего, нужно понять требования, выставленные организацией и четко сформировать «портрет» будущего сотрудника, выявить критерии и компетенции для поиска необходимого работника.

В целях улучшения технологии найма персонала АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн», целесообразно предложить внедрение этапа «Формирование портрета кандидата» в технологию найма персонала АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн». В действующей технологии найма персонала наблюдается отсутствие нескольких важных этапов данного процесса. Более эффективной технологией найма сотрудников будет являться технология, предложенная на рисунке 3.1.

Главное отличие представленной технологии найма персонала АО от действующей заключается во внедрении процедуры «Формирования портрета кандидатов (определение необходимых требований и компетенций к ним)».

На этом этапе происходит определение необходимых профессиональных компетенций и персонализированных, личностных характеристик к кандидату, которые требует определенная должность.

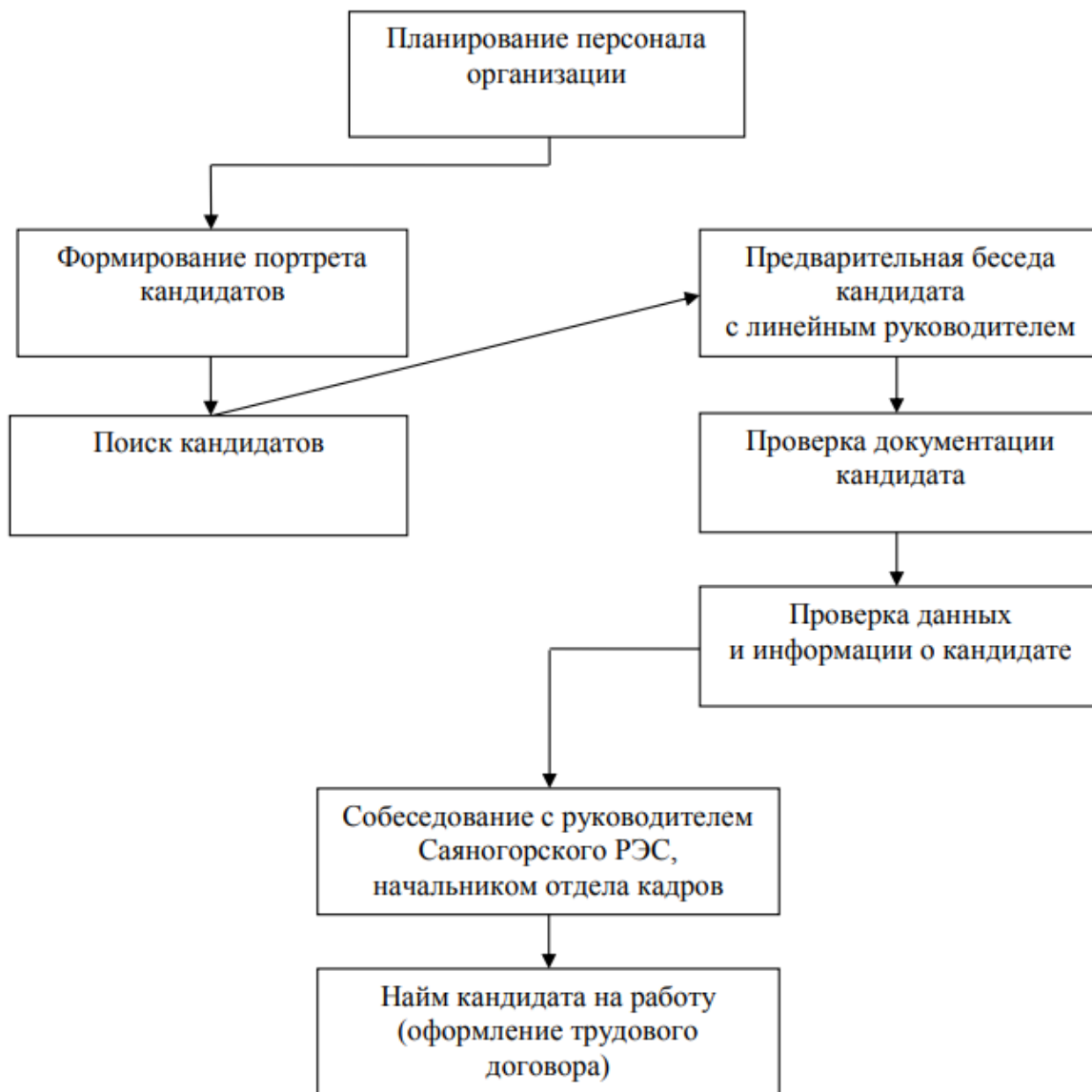


Рисунок 3.1 – Эффективная технология найма персонала АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн»

Так, для формирования четкого представления о будущем работнике, специалистам по кадрам необходимо провести анализ уже действующих сотрудников организации, по необходимой категории, и выявить сильные качества профессионального и личностного характера, для составления

определенного образца, который будет являться «шаблоном» для дальнейшего поиска необходимого работника.

На рис. 3.2. представлены рекомендуемые этапы технологии найма персонала для АО.

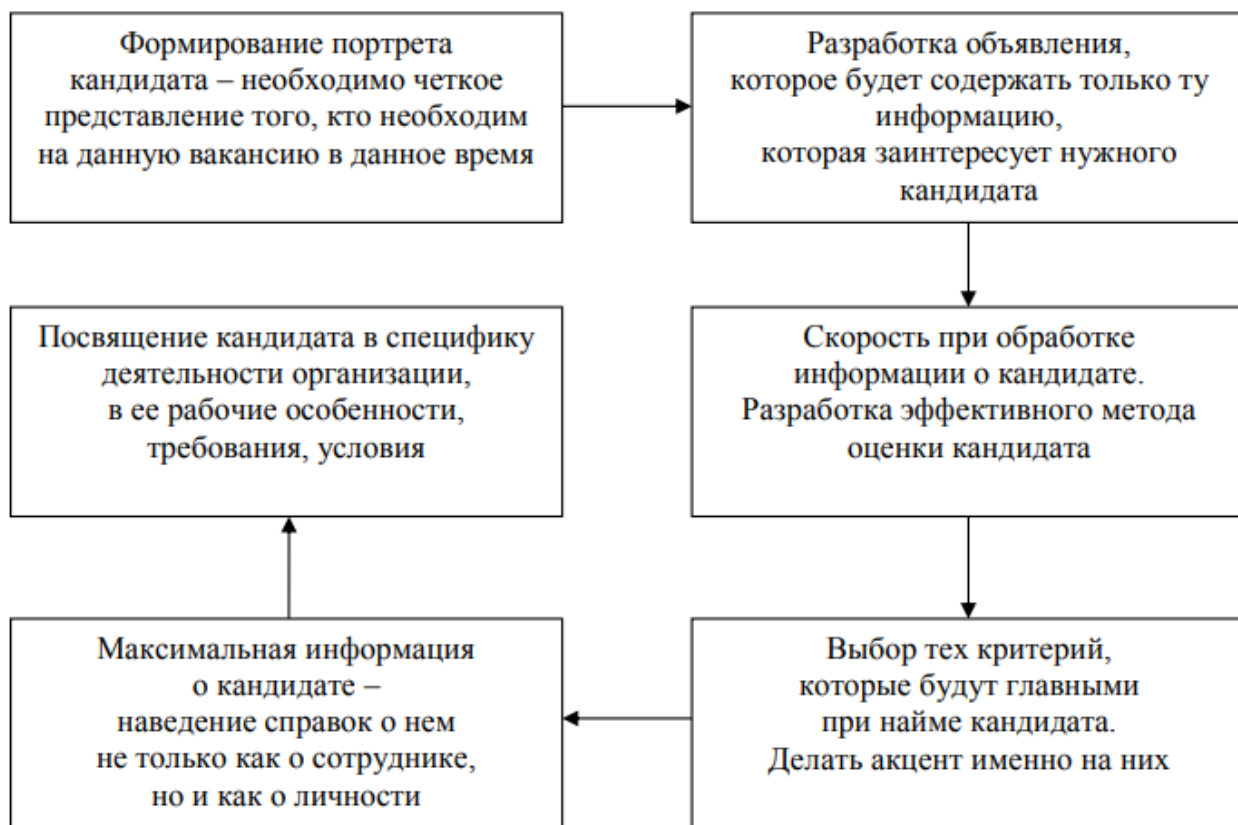


Рисунок 3.2 – Рекомендуемые этапы технологии найма персонала

Для составления портрета кандидата, специалистам отдела кадров АО необходимо использовать определенную структуру:

- формирование сведений о кандидате: возраст, пол, уровень образования, стаж и опыт работы;
- составление профессиональных характеристик кандидата - требования, предъявляемые на определенную должность;
- ограничения в рабочей деятельности – то, что может препятствовать кандидату успешно выполнять рабочий план (например, неготовность к командировкам);
- мотивация кандидата (его ориентиры);

– ценности кандидата (что является для кандидата ценностями и как это должно проявляться).

Основное преимущество этапа «Формирования портрета кандидата» заключается в том, что он позволяет составить наиболее точный, полный и гибкий портрет кандидата, исключая возможность разной трактовки одних и тех же критериев, которая могла бы появиться при составлении требований только кадровым специалистом или руководителем.

Пример формирования портрета кандидата на должность «электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования 3-го разряда» для АО представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Формирование портрета кандидата на должность «электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования 3-го разряда»

№ п/п	Критерий	Обязательно	Желательно	Не допускается
1	Образование	среднее профессиональное	Среднее профессиональное + специальные курсы и подготовка	отсутствие
2	Компетенции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основы электротехники;</li> <li>- сведения о постоянном и переменном токе в объеме в выполняемой работы;</li> <li>- знания конструкций и назначение пусковых и регулирующих устройств;</li> <li>- знание безопасных приемов работы, последовательность ремонта и монтажа оборудования;</li> <li>- обозначения выводов обмоток электрических машин;</li> <li>- способы замера электрических величин;</li> <li>- приемы нахождения и устранения неисправностей;</li> <li>Правила техники безопасности в объеме квалификационной группы III</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знание приемов и способов замены, сращивания и пайки проводов высокого напряжения;</li> <li>- знание обозначений выводов обмоток электрических машин</li> </ul>	—

Продолжение таблицы 3.1

3	Опыт	от 3-х лет	от 5-ти лет	отсутствие
4	Психологическое качество	умение работать в режиме стрессовых ситуаций	умение работать в режиме многозадачности	—
5	Личностные качества	ответственность, пунктуальность	гибкость, целеустремленность	—
6	Условия работы	разъездной характер работы	Служебные командировки	Отсутствие возможности служебных командировок

Для определения приоритета критерий, рекомендуется использовать 5-ти балльную шкалу оценки, где 1 – наиболее значимый критерий, а 5 – наименее значимый. Приоритеты критерий должны определяться специалистом по кадрам, с учетом требований и специфики вакантной должности.

Внедрение такого этапа как «Формирование портрета кандидата» в технологию найма сотрудников поможет:

- эффективно создавать и размещать объявления об открытых вакансиях;
- находить нужных, пассивных кандидатов;
- анализировать процесс найма в организации, в том числе, по отдельным категориям и выявлять статистику.

Самое важное то, что данный этап поможет сформировать идеального потенциального сотрудника, оказать помощь в том, где его искать и как наладить с ним контакт.

Данное мероприятие не требует финансовых затрат, выполняется специалистом по кадрам АО, в рамках его должностных обязанностей.

Внедрение этапа «Формирование портрета кандидата» в действующую технологию найма персонала АО поспособствует найму более качественного и максимально подходящего на вакантные должности персонала организации. Этап «Формирование портрета кандидата» поможет специалистам по кадрам детально сформировать именно того

потенциального сотрудника, который необходим в определенное время, на определенную должность.

### **3.2 Пути улучшения технологий отбора персонала организации**

В процессе анализа технологий отбора персонала АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» было выявлено, что технология отбора персонала организации имеет недостаток, которым является отсутствие четкой структурной оценки кандидатов.

На сегодняшний день в АО не предусмотрено однозначных рекомендаций по применению той или иной технологии отбора персонала, для каждого отдела и конкретного случая она подбирается индивидуально. Специалисты кадровой службы принимают решение, опираясь на заявленные требования при отборе нужного кандидата на вакантную должность. Далеко не всегда данные решения являются правильными, приводя в итоге к выбору неподходящего сотрудника.

Анализ технологии отбора персонала АО показал, что наиболее часто применяемая технология отбора персонала организации – это структурированное собеседование. Также, при отборе кандидатов на вакантную должность в организации часто применяются такие технологии отбора, как: анкетирование, тестирование и резюме.

Применение одних и тех же технологий отбора персонала организации ко всем категориям кандидатов, дают шаблонные ответы и не предоставляют возможности раскрыть потенциал человека, что увеличивает возможность отбора неподходящих сотрудников.

Внедрение новых методов в технологию отбора персонала организации, поможет сформировать в конечном итоге как продуктивный, квалифицированный штат, так и эффективную деятельность организации в целом.



В целях улучшения технологии отбора персонала АО, целесообразно применение метода «Интервью по компетенциям» в действующей технологии структурированного собеседования отбора персонала организации, с целью расширения возможностей оценки кандидата, его профессиональных навыков.

Характеристика метода «Интервью по компетенциям», в действующей технологии структурированного собеседования отбора персонала, а также его преимущества и недостатки указаны в табл. 3.2.

Таблица 3.2 – Метод «Интервью по компетенциям», в действующей технологии структурированного собеседования отбора персонала для АО

Метод	Характеристика	Преимущества	Недостатки
Интервью по компетенциям	Структурированная беседа с кандидатом, направленная на то, чтобы получить подробное описание реальных рабочих ситуаций	Вопросы интервью легко подстраиваются под требуемый для оценки набор компетенций	Длительное обучение, тренировки, знания в области психологии

Одним из недостатков метода «Интервью по компетенциям» является то, что применение метода осуществляется только специалистом, который обладает базовыми знаниями психологии. Возможное решение возникшей трудности – это приглашение внештатного психолога для проведения отбора персонала организации, по данному методу «Интервью по компетенциям» в действующей технологии структурированного собеседования отбора персонала в АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн».

Метод «Интервью по компетенциям» в действующей технологии структурированного собеседования отбора персонала может быть применен для кандидатов на любую должность. В процессе интервью специалист по кадрам делает анализ полных поведенческих примеров из имеющегося опыта кандидата. Это проясняет такие моменты как: ситуация, с которой кандидат столкнулся, задача, которая была поставлена перед ним, а также, действия, которые по итогу предпринял кандидат и итог самой ситуации – его результат.

Схема проведения отбора персонала методом «Интервью по компетенциям» в действующей технологии структурированного собеседования представлена на рисунке 3.3.

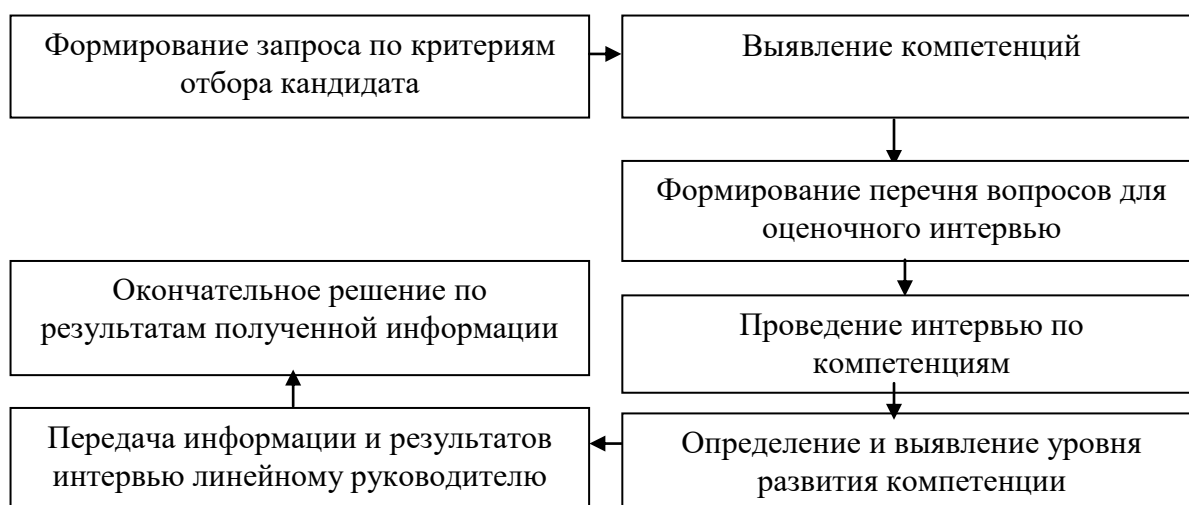


Рисунок 3.3 – Схема проведения отбора персонала методом «Интервью по компетенциям» в действующей технологии структурированного собеседования

Для оценки компетенций кандидата, рекомендуется использовать 5-ти балльную шкалу (где, 1 – полное несоответствие требованиям, а 5 – максимально подходящий кандидат).

Для отбора кандидатов методом «Интервью по компетенциям» в действующей технологии структурированного собеседования достаточно получить в среднем три полных поведенческих примера, по каждой интересующей компетенции.

Затраты на внедрение метода «Интервью по компетенциям» в действующую технологию структурированного собеседования отбора персонала будут заключаться в оплате услуг внештатного психолога.

В целях улучшения технологии отбора персонала, целесообразно будет внедрить в действующую технологию отбора персонала организации разработку квалификационных карт (набор квалификационных характеристик, которыми необходимо обладать сотруднику на определенной

должности) и карты компетенций (набор личностных характеристик кандидата, его способности к выполнению каких-либо функций).

Разработка карты компетенций содержит в себе описание компетенции.

Правила составления профиля компетенции:

– содержание не более 6-8 ключевых компетенций, иначе потребуется несколько этапов интервью, для полной оценки, это в свою очередь означает увеличение затрат временных ресурсов и как следствие, снижение эффективности работы кадрового специалиста;

– конкретная формулировка каждой компетенции, исключение общих характеристик. Виды компетенций, содержащиеся в карте компетенций:

– личностные – описывают то, как человек принимает решения и его способ мышления;

– профессиональные – необходимые, требуемые специальные умения, знания и навыки, которыми должен обладать кандидат для конкретной должности;

– корпоративные – поведение кандидата в коллективе, с начальством и в организации в целом.

Пример карты компетенций для должности «Электромонтер по ремонту и монтажу кабельных линий 3-го разряда» представлен в табл. 3.3.

Таблица 3.3 – Карта компетенций для должности «Электромонтер по ремонту и монтажу кабельных линий 3-го разряда»

Наименование компетенции	Поведенческие индикаторы
Знания, умения и навыки	знает и умело применяет на практике все виды электромонтажных работ, обладает практическими навыками оказания первой помощи от несчастных случаев, в том числе обладает техниками искусственного дыхания и наружного массажа сердца
Стрессоустойчивость	способен самостоятельно принимать решения в трудных задачах, сохраняет спокойствие и не впадает в паническое состояние при каких-либо сопутствующих ситуациях
Ориентация на результат	четко видит и понимает запланированный результат, способы его достижения, действует целенаправленно, берет на себя ответственность за выполнение поставленных задач, проявляет инициативу в работе
Опыт	полученный опыт позволяет выполнять работу в сложных условиях, применение навыков, умений, знаний полученных в результате проделанной работы
Потенциал	имеет способность к развитию, обучению и совершенствованию в рабочей деятельности

Для разработки квалификационных карт, специалисту по кадрам АО необходимо отметить, что квалификационные карты – это набор квалификационных характеристик, которыми необходимо обладать кандидату, на определенную должность. Квалификация каждому сотруднику определяется на основании документов об образовании, а также повышения квалификации.

Пример квалификационной карты для должности «Электромонтер по ремонту и монтажу кабельных линий 3-го разряда» представлен в табл. 3.4.

Таблица 3.4 – Квалификационная карта для должности «Электромонтер по ремонту и монтажу кабельных линий 3-го разряда»

Показатели	Требования
Основное образование	
- уровень образования	Полное общее среднее и профессионально Техническое
-профиль образования	Техническое
-квалификация по диплому	Электромонтер по ремонту и обслуживанию оборудования
-специальность	Электромонтер по ремонту и обслуживанию оборудования
-форма обучения	Очная
Дополнительное образование	Электромонтер по ремонту и обслуживанию оборудования 2-го разряда, электрослесарь 2-го разряда

Разработка квалификационной карты позволит облегчить процесс отбора кандидатов, будет производиться оценка работника по квалификационным характеристикам, что позволит структурировать оценки кандидата и проводить анализ кандидатов друг с другом. Стоит отметить, что данная карта не помогает рассматривать личностные особенности и потенциал развития кандидата.

Затраты на реализацию мероприятия по внедрению в действующую технологию отбора персонала разработку квалификационных карт и карт компетенций будут заключаться в оплате услуг внештатного психолога, и организационных затратах.

В целом, рекомендации по улучшению технологии отбора персонала: внедрение метода «Интервью по компетенциям» в действующую технологию структурированного собеседования отбора персонала и внедрение в действующую технологию отбора персонала организации разработку квалификационных карт и карт компетенций способствуют более качественному отбору кандидатов, акцентируя внимание на профессиональных навыках, что способствует отбору тех потенциальных сотрудников, которые максимально подходят под требования организации и вакантной должности.

В целях улучшения технологий найма и отбора персонала для АО были предложены следующие рекомендации:

- внедрение этапа «Формирование портрета кандидата» в технологию найма персонала;
- применение метода «Интервью по компетенциям» в действующей технологии структурированного собеседования отбора персонала;
- внедрение в действующую технологию отбора персонала разработку квалификационных карт и карт компетенций.

Применение данных рекомендаций на практике в технологиях найма и отбора персонала в АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» способствует

формированию квалифицированного штата, который способствует качеству и продуктивности рабочего процесса организации в целом.

### **3.3 Оценка ожидаемой экономической эффективности рекомендаций**

Время, затрачиваемое на поиск и оценку кандидатов в процессе подбора, в АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» колеблется от 230 до 415 час в зависимости от количества кандидатов на вакантную должность.

Среднее количество уволенных по собственному желанию в 2019-2021 гг. составляет 75 человек.

Затраты на поиск и подбор персонала при условии качественного подбора составят:  $6700 * 12 = 80400$  тыс. сум. (определяем как годовые затраты на содержание менеджера по персоналу, заработная плата которого не зависит от количества принятых работников)

Если же процесс подбора не систематизировать, как предложено в рекомендациях, то ущерб от кандидата, не соответствующего вакантной должности, и текучести в связи с его увольнением (не пройден испытательный срок или другие причины) может быть значительным.

По исследованиям И. Григорьевой, затраты составляют:

- на замену рабочих 7-12% их годовой заработной платы,
- специалистов - 20-50%,
- управляющих - 40-100%.

Общие затраты на процесс несистематизированного подбора в нашем случае может быть представлен тремя составляющими:

- 1) затраты на повторный поиск и оценку в процессе подбора;
- 2) потери, вызванные перерывами в работе;
- 3) потери, вызванные недостаточным уровнем эффективности труда вновь принятых работников.

Затраты на повторный поиск и оценку в процессе подбора: принимаем равными нулю (т.к. затраты на содержание менеджера по персоналу постоянны).

Потери, вызванные перерывами в работе.

В 2022 году возможно увольнение персонала равное среднему количеству уволенных за период с 2019 по 2021 гг.:

а) руководители – 2 чел.

б) специалисты – 5 чел.

в) рабочие – 68 чел.

С учетом исследования И. Григорьевой, потери, вызванные перерывами в работе, составят:

– на замену рабочих  $= 0,07 \cdot 5000 \cdot 12 \cdot 68 = 285600$  тыс. сум.;

– специалистов  $= 0,2 \cdot 6700 \cdot 12 \cdot 5 = 80400$  тыс. сум.;

– управляющих  $= 0,4 \cdot 7900 \cdot 12 \cdot 2 = 75840$  тыс. сум.

Итого: 441 840 тыс. сум.

Таким образом, рекомендованные мероприятия по совершенствованию процесса подбора персонала в АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн», позволят повысить эффективность процесса и снизить затраты на процесс подбора и уменьшить потери, связанные с перерывами в работе. Одним из приложенных мероприятий является составление портрета идеального сотрудника, как эффективного инструмента повышения эффективности подбора кадров.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
Д-3А71	Муриддинову Камолитдину Суръатовичу

<b>Школа</b>	Инженерного предпринимательства	<b>Отделение (НОЦ)</b>	-
<b>Уровень образования</b>	бакалавриат	<b>Направление/специальность</b>	38.03.02 Менеджмент

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие;</li> <li>– стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ;</li> <li>– цели текущих программ социальной ответственности организации.</li> </ul>	<p>Рабочие подвергаются воздействию следующих вредных факторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– шумы,</li> <li>– повышенная и пониженная температура окружающей среды,</li> <li>– вибрация,</li> <li>– загрязнения воздуха рабочей зоны вредными веществами;</li> <li>– значительные физические нагрузки (динамического и статического характера).</li> </ul>
<p>2. Законодательные и нормативные документы</p>	<p>Конституция РУ Трудовой Кодекс РУ Закон Республики Узбекистан «Об охране труда» Закон Республики Узбекистан «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» Закон Республики Узбекистан «Об охране здоровья граждан» Закон Республики Узбекистан «Об обязательном страховании гражданской ответственности работодателя»</p>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Социальная политика предприятия направлена на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение высокого уровня социально-бытовых условий;</li> <li>– стабильность заработной платы;</li> <li>– предоставление оплачиваемых отпусков, охраны труда и т.д.;</li> <li>– безопасность труда;</li> <li>– обучение персонала;</li> <li>– стабильность заработной платы;</li> <li>– обеспечение социальной защищенности персонала.</li> </ul>
--	--



<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– влияние разработки, проекта, инновации на стейкхолдеров</li> <li>– влияние разработки, проекта, инновации на окружающую среду, возможное содействие охране окружающей среды;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Содействие охране окружающей среды;</li> <li>– Взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– Ответственность перед покупателями продукции и инвесторами;</li> <li>– Благотворительная деятельность.</li> </ul>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> </ul> <p>анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	<p>Трудовые отношения в Республике Узбекистан регулируются законодательством о труде, коллективными соглашениями, а также коллективными договорами и иными локальными нормативными актами.</p> <p>Законодательство о труде состоит из настоящего Кодекса, законов Республики Узбекистан и постановлений Олий Мажлиса, указов Президента Республики Узбекистан, законов Республики Каракалпакстан и постановлений Жокаргы Кенеса, постановлений Правительства Республики Узбекистан и Правительства Республики Каракалпакстан, решений других представительных и исполнительных органов государственной власти, принимаемых в пределах их компетенции.</p> <p>Законодательными и иными нормативными актами о труде регулируются трудовые отношения физических лиц, работающих по трудовому договору (контракту) на предприятиях, в учреждениях, организациях всех форм собственности, а также у отдельных граждан.</p>
<p><b>Перечень графического материала:</b></p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	

<p><b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b></p>	<p>28.03.2022</p>
--	-------------------

**Задание выдал:**

Руководитель ООП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Громова Т.В.	-		28.03.2022

**Консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		28.03.2022

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А71	Мухиддинов Камолиддин Суръатович		28.03.2022

#### **4 Социальная ответственность в АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн»**

Социальная ответственность – сознательное отношение субъекта социальной деятельности к требованиям социальной необходимости, гражданского долга, социальных задач, норм и ценностей, понимание последствий осуществляемой деятельности для определенных социальных групп и личностей, для социального прогресса общества.

По отношению к бизнесу термин «социальная ответственность» стал употребляться сравнительно недавно. В 70–х годах XX века ведущие компании Запада (в первую очередь, США и Великобритания) осознали необходимость объединения элементов корпоративной политики, связанных с человеческим капиталом своих организаций, а также отношениями с внешней средой и выработки системного подхода к этой сфере. Так появилось понятие корпоративной социальной ответственности (КСО).

Комиссия европейских сообществ определяет Концепцию социальной ответственности (КСО) как концепцию, согласно которой компании на добровольной основе интегрируют социальные и экологические вопросы в свои бизнес–операции и взаимодействие с заинтересованными сторонами. В другом определении Комиссии говорится о том, что корпоративная социальная ответственность – это концепция, согласно которой компания добровольно принимает решение внести свой вклад в улучшение общества и состояния окружающей среды.

Традиционно понятие «корпоративная социальная ответственность» в самом широком смысле фиксирует то, что «крупный бизнес по своей природе имеет значительные социальные обременения и потому обязан участвовать в общественном развитии». Такое достаточно широкое толкование социальной ответственности приводит к неутрачивающим дискуссиям по поводу содержания и границ социально ориентированной деятельности бизнеса. Как отмечают многие исследователи, различия в подходах к определению и пониманию корпоративной социальной

ответственности во многом обусловлены разными стратегическими целями, экономическими интересами, сложившимися национально-культурными стандартами социальной ответственности и специфическими для конкретной компании социальными и экономическими рисками. Сложность и многообразие внешнего окружения, в котором функционируют корпорации, приводят к большой вариативности реализуемых социальных проектов. В то же время реальные практики свидетельствуют о начавшемся процессе регламентации и институционализации КСО как в России, так и за рубежом. Произошло формирование, а затем и закрепление новых формальных и неформальных правил, этических норм ведения социально ответственного бизнеса на основе принципов устойчивого развития.

Понятие КСО включает:

- соблюдение требований законодательства: налогового, экологического, трудового и др.;
- производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- ответственность организации перед партнерами;
- социальные аспекты взаимодействия с поставщиками и покупателями продукции и услуг;
- корпоративное развитие - проведение реструктуризации и организационных изменений с участием представителей высшего менеджмента компаний, персонала и общественных организаций;
- здоровье и безопасность персонала на рабочем месте;
- ответственную политику в отношении работников, управление развитием персонала;
- создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат;
- экологическую ответственность, экологическую политику и использование природных ресурсов;

- взаимодействие с местными органами власти, государственными структурами и общественными организациями для решения общих социальных проблем;
- вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообществ;
- ответственность организации перед обществом в целом.

К основным направлениям институционализации КСО можно отнести:

- принятие нормативно-правовых актов, кодексов корпоративного поведения и профессиональной этики, регулирующих вопросы ответственности компании;
- разработку и принятие международных (Global Reporting Initiative) и российских стандартов оценки и отчетности по КСО;
- формирование институциональных структур, как в России, так и за рубежом, для продвижения принципов КСО;
- подготовку, сертификацию и аккредитацию специалистов в области КСО;
- концептуализацию принципов КСО в программных документах общественных организаций, профессиональных объединений, саморегулируемых организаций и др.;
- мониторинг рейтингов (ренкингов) компаний по КСО, значимых для имиджа бизнеса, его репутации и преимуществ на рынке.

У АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» на сегодняшний день отсутствует цельная программа корпоративной социальной ответственности, и, соответственно, отсутствуют локальные документы ее регулирующие. В тоже время в деятельности АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» присутствуют элементы корпоративной социальной ответственности.

Таблица 4.1 – Стейкхолдеры АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1 сотрудники АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн»	1 Местные сообщества
2 Акционеры и инвесторы	2 Органы государственной власти
3 текущие и потенциальные потребители продукции и услуг АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн»	3 Средства массовой информации
4 Деловые партнеры и поставщики	4 Другие компании

Структура стейкхолдеров АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» является достаточно типичной.

Таблица 4.2 – Структура программ КСО в разрезе основных стейкхолдеров

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
Потребители	Ежегодно со стороны международного органа по сертификации СМК проводится надзорный аудит с целью определения соответствия системы требованиям международного стандарта.	Рост удовлетворенности потребителей, рост выручки
Акционеры и инвесторы	АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» регулярно публикует информацию о финансовых результатах и основных событиях, а также анализирует мнение инвесторов и акционеров о деятельности Компании.	Рост финансирования
Сотрудники	Конкурентоспособная заработная плата, льготы (комплексное питание, доплата к отпуску для поддержания здоровья, медицинское обследование, сотовая связь), поощрение по программе «Кайдзен», обучение сотрудников (функциональные тренинги, обучение на рабочем месте, тренинги по лидерству)	Рост производительности и качества труда, снижение текучести кадров
Местные сообщества	забота об окружающей среде (в частности установлена уникальная станция очистки сточных вод, которая позволяет производить очистку сточных вод до самого низкого показателя по содержанию нефтепродуктов в сточных водах)	Улучшение имиджа компании Формирование благоприятной среды деятельности
Органы власти	Спонсорство	Формирование благоприятной среды деятельности
Деловые партнеры и поставщики	АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» проводит закупки в соответствии со специальной политикой Компании, разработанной согласно требованиям регулирующих органов и направленной на эффективное использование денежных средств, повышение конкуренции и прозрачности. Реализуется антикоррупционная политика.	Формирование благоприятной среды деятельности

Миссия компании - превосходить ожидания клиентов, поставляя двигатели мирового класса путем обеспечения безопасности, командной работы и постоянного улучшения производственной системы. «UzAuto Motors Powertrain» принимает на себя обязательство выполнять и улучшать систему охраны труда и техники безопасности, определив здоровье и безопасность как первостепенный приоритет.

Все сотрудники компании проходят тщательную подготовку, изучая глобальные технологические процессы GM. Многие специалисты прошли обучение за рубежом и приобрели опыт на других предприятиях GM.

Корпоративная система обучения и развития персонала в UMPT ориентирована на стратегические планы Компании. Обучение проводится как внутренними тренерами, так и учебными центрами страны, привлекаются эксперты из-за рубежа. Для получения передового опыта работники посещают другие страны.

Совокупность полученных теоретических и практических знаний, которые позволяют работать по определенной функциональной / технической специальности. Проводятся следующие функциональные тренинги: обучение по оборудованию «Сименс», обучение по анализу данных Q-Stat, 3-D моделирование и т.п.

В компании АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» проводятся такие тренинги, как «Обучение искусству публичных выступлений», «Эффективное командообразование», «Предоставление конструктивной обратной связи», «Трудные диалоги», «Стратегическое мышление», «Управление карьерой» и др.

Обучение на рабочем месте производится непрерывно и представляет собой процесс передачи знаний и навыков от руководителя подчиненному (например, бригадиром – работнику) или от коллеги к коллеге путем выполнения практических задач.

Структура заработных плат для работников Компании базируется на системе оценки должности и соответствующей сетке заработных плат (система грейдинга) путем анализа:

- рынка труда,
- заработных плат, компенсаций и льгот на рынке труда,
- роста потребительских цен на товары и услуги,
- уровня инфляции в стране,
- финансовых результатов Компании.

Компания пользуется услугами международного поставщика, который предоставляет отчет о заработных платах рынка, на основе которого команда специалистов отдела кадрового сервиса и оплаты обеспечивает конкурентоспособный компенсационный пакет для наших работников.

Система поощрения и признания работников в Компании – это важнейший аспект стимулирования сотрудников, который производится на базе материальной и нематериальной мотивации.

Успешно внедрены такие программы как:

- денежное вознаграждение за выдающиеся результаты по степени воздействия на бизнес;
- годовое вознаграждение, на основе выполнения ключевых показателей Компании, а также индивидуальных показателей работников;
- «Лучший работник месяца»;
- «Лучший менеджер месяца»;
- «Лучшая GMS команда» за следование глобальным производственным стандартам, принятым в компаниях GM;
- «Юбилейное награждение» за проявленную лояльность и длительную работу в Компании.

Компания Узавто Моторс Пауэртрейн помимо оплаты труда и компенсаций стимулирующего характера предоставляет работникам следующие виды льгот:

- комплексное питание;



- средства индивидуальной защиты;
- транспортировка по установленным маршрутам;
- медицинское обследование;
- доплата к отпуску для поддержания здоровья;
- сотовая связь;
- материальная помощь для приобретения сельхоз продукции
- доплата за выслугу лет.

Таблица 4.3 – Затраты на мероприятия КСО АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн»

Мероприятие	Единица измерения	Цена, млн. сум.	Сумма, млн. сум.
Обучение персонала	млн. сум.	700	700
Льготы персоналу	млн. сум.	300	300
Спонсорство	млн. сум.	400	400
Итого	млн. сум	1400	1400

Таким образом, можно сделать вывод, что в АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» действует комплексная программа корпоративной социальной ответственности, которая направлена как мотивацию персонала, так и на формирование положительного имиджа компании в глазах общественности.

## **Заключение**

В любой современной организации процедуры найма и отбора персонала являются важной составляющей системы управления персоналом. От качества проведения и применения технологий найма и отбора, зависит дальнейшее формирование продуктивного штата. Каждая организация нацелена на рентабельную, экономически эффективную деятельность, а это возможно только благодаря сильным, высококвалифицированным сотрудникам, обладающим всеми необходимыми компетенциями и требованиями, которые выдвигает организация.

Поэтому целью выпускной квалификационной работы было совершенствование системы найма и отбора персонала организации.

Для достижения указанной цели, были решены такие задачи, как:

- исследованы теоретические аспекты системы найма и отбора персонала организации;
- дана краткая характеристика исследуемой организации;
- проведено исследование технологии найма и отбора персонала исследуемой организации;
- разработаны пути улучшения технологий найма и отбора персонала организации.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы являлись технологии найма и отбора персонала организации.

Объектом наблюдения выпускной квалификационной работы являлся – АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн».

В выпускной квалификационной работе был проведен анализ технологии найма персонала АО, который заключался в исследовании действующей технологии найма персонала организации, в сравнении изменений и показателей найма персонала организации за 2020-2021 гг.

По результатам анализа технологии найма персонала, было выявлено, что действующая технология найма персонала организации имеет свою

структурированную систему найма будущих сотрудников, которая включает пять этапов, а также, что вся процедура и сопровождающая документация полностью соответствует нормам Трудового законодательства и внутренним локальным актам организации.

В результате анализа технологии найма АО было определено, что действующая технология имеет ряд преимуществ, которые выражаются в возможности личного общения и выяснения интересующих рабочих вопросов, непосредственно у линейных руководителей на этапах найма, а также в смоделированной схеме технологии найма персонала, с возможностью отмены или введения необходимых этапов (если это требует ситуация), индивидуальный подход к каждому кандидату.

Анализ технологии найма персонала АО показал, что технология найма персонала организации имеет недоработку - отсутствие этапа формирования портрета кандидата, что может способствовать неверному формированию штата, который может привести к негативным последствиям для организации в будущем.

В выпускной квалификационной работе был проведен анализ технологии отбора персонала АО, который заключался в исследовании действующей технологии отбора персонала организации и в сравнении показателей отбора персонала организации за 2020-2021 гг.

По результатам анализа технологии отбора персонала , было выявлено, что действующая технология отбора персонала организации представляет собой ряд процедур, которые организованы в четком порядке и проводятся в два этапа (предварительный этап и окончательный). На окончательном этапе, чаще всего при отборе персонала применяется технология «Собеседование», которая носит структурированный характер.

По результатам проведенного анализа технологии отбора персонала АО были выявлены следующие преимущества действующей технологии отбора персонала: проведение предварительной беседы с кандидатами по

телефону, и сотрудничество специалистов по кадрам с линейными руководителями при оценке кандидатов.

В результате анализа технологии отбора персонала, было выявлено, что на сегодняшний день в организации не предусмотрено однозначных рекомендаций по применению конкретной технологии отбора персонала. Для каждого отдела и случая она подбирается индивидуально.

Анализ технологии отбора персонала показал, что данная процедура имеет недостаток, которым является отсутствие четкой структурной оценки кандидатов.

По результатам анализа технологий найма и отбора персонала в АО были предложены следующие рекомендации для улучшения действующих технологий организации:

- внедрение этапа «Формирование портрета кандидата» в технологию найма персонала организации;

- применение метода «Интервью по компетенциям» в действующей технологии структурированного собеседования отбора персонала организации;

- внедрение в действующую технологию отбора персонала организации разработку квалификационных карт и карт компетенций.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключалась в том, что рекомендации, разработанные по результатам исследования, позволили улучшить технологии найма и отбора персонала в АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн».

Таким образом, задачи работы решены, цель достигнута.

## Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.04.2021) // Собрание законодательства РФ. 01.05.2021. № 1 (ч. 1). Ст.17.
2. Ансимова А. В. Психологические тесты как инструмент отбора персонала : учебное пособие. М. : Научный альманах, 2017. 28 с.
3. Архипова Н. И., Седова О. Л., Управление персоналом организации : краткий курс для бакалавров. М. : Проспект, 2016. 224 с.
4. Баева Н. С. Эффективное собеседование: особенности методологии // Научно-технический прогресс: актуальные и перспективные направления будущего, 2017. №9. С. 131-134.
5. Буконгу Ш. Р., Козельцева А. Э. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы отбора персонала : учебное пособие для вузов. Тамбов : Современные кадровые технологии в управлении предприятием, 2016. 37 с.
6. Веснин В. Р. Управление персоналом в схемах : учебное пособие. М. : Проспект, 2018. 96 с.
7. Гапаева С. У. Отбор персонала: важность и методы // Наука и инновации в XXI веке: актуальные вопросы, открытия и достижения, 2017. №3. С. 255-256.
8. Гапаева С. У. Отбор персонала: важность и методы // Наука и инновации в XXI веке: актуальные вопросы, открытия и достижения, 2017. №5. С. 65-67.
9. Денисов А. И. Стресс-интервью – эффективная технология отбора персонала // Вестник магистратуры, 2016. № 6. С. 50-52.
10. Денисов А. Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие. М. : Аспект-Пресс, 2016. 304 с.

11. Деркачева Ю. Е., Комышова Л. Н. Современные методы отбора персонала // Профессиональные компетенции государственных служащих: формирование и развитие, 2016. №6. С. 120-125.
12. Дуракова И. Б. Управление персоналом: отбор и найм : Исследование зарубежного опыта. М. : Центр, 2017. - 564 с.
13. Есипова Э. Ю. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей : учебное пособие. М. : Финансы и статистика, 2017. 224 с.
14. Зайцева Т. В. Управление персоналом : учебник. М. : Форум, 2018.- 352 с.
15. Ивановская Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала : учебно-практическое пособие. М. : Проспект, 2016. - 64 с.
16. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебное пособие. М. : Экзамен, 2017. 678 с.
17. Кибанов А. Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала : учебно-практическое пособие. М. : Проспект, 2017. 75 с.
18. Куприянчук Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплекс. : учебное пособие. М. : Риор, 2016. 160 с.
19. Лукьянова Т. В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе. М. : Проспект, 2016. 72 с.
20. Минева О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник. М. : Инфра-М, 2017. 539 с.
21. Митрофанова Е. А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом : учебно-практическое пособие. М. : Проспект, 2017. 72 с.
22. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности : учебное пособие. М. : Экзамен, 2018. - 123 с.

23. Ремез В. А. Методы отбора персонала для работы в организации // Научные исследования и разработки молодых ученых, 2016. № 9. - С. 146-149.
24. Сурин А. В. Основы управления. Государственное и муниципальное управление, антикризисное управление, управление персоналом, менеджмент : учебное пособие. М. : КДУ, 2018. - 368 с.
25. Тарасов В. К. Персона – технология: отбор и подготовка менеджеров : учебное пособие. М. : Дело, 2016. - 368 с.
26. Трусова Е. Э. Быстро и качественно решить проблему подбора персонала сегодня – значит, завтра успешно решать кадровые проблемы // Управление персоналом, 2019. № 8. - С. 13-15.
27. Турчинов А. С. Управление персоналом. М. : Изд. РАГС, 2020. - 321 с.
28. Уорнер М. Управление человеческими ресурсами : Энциклопедия. СПб. : Питер, 2017. - 135 с.
29. Хисматуллин А. Отбор персонала на предприятии – инструмент кадровой политики : учебник. М. : Экономика и социум, 2017. - 42 с.
30. Чуланова О. Л. Управление персоналом на основе компетенций : монография. М. : Инфра-М, 2018. - 142 с.
31. Фёдорова Н. В. Управление персоналом организации : учебное пособие. М. : КноРус, 2018. - 190 с.
32. Чернов А. В., Зарубина Е. В. Совершенствование методов отбора персонала // Молодежь и наука, 2017. № 6. С. 50-53.
33. Чижов Н. А. Кадровые технологии. М. : Экзамен, 2016. - 352 с.
34. Чуланова О. Л. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом: стаффселекшн как эффективная технология подбора и отбора персонала // Инновационная парадигма устойчивого развития науки. Теория и практика, 2016. №8. - С. 150-153.
35. Шарабура Е. А., Хышова Т. В., Былинкина М. Е. Система отбора и оценки персонала с использованием нетрадиционных методов //

Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий, 2017. №6.- С. 395-398.

36. Щепилова А. Р. Методы отбора персонала // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами, 2017. №5. С. 457-462.

37. Кибанов А. Я. Управление персоналом в России: теория. М. : Инфра-М, 2018. - 283 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа : URL : <https://bookree.org/reader?file=52542>. (Дата обращения: 15.03.2022).

38. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия : учебное пособие. М. : Инфра-М, 2018. - 512 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа : URL : <https://bookree.org/reader?file=568542>. (Дата обращения: 15.03.2022).

39. Подбор, отбор и найм персонала. StudFiles [Электронный ресурс] // URL : <https://studfile.net/preview/3994825/page:36/>. (Дата обращения: 04.04.2022).

40. Подбор, отбор и найм персонала. Управление персоналом [Электронный ресурс] // URL : <http://upravlenkam.ru/page307/page341/index.html>. (Дата обращения: 04.04.2022).



## Приложение А

### Технология найма персонала Х. Маккея



## Приложение Б

### Политика по отбору и отбору кадров

#### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Целью Положения по подбору и отбору кадров (далее - «Положение») является разъяснение и регулирование процесса подбора и отбора кандидатов на вакантные позиции в АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» (далее - «Компания»).

Существующий процесс подбора и отбора кадров направлен на активное привлечение квалифицированных трудовых ресурсов на позиции/должности с уровнем 3 – 4 (далее – «Hourly позиции») и с уровнем 5 – 7 (далее – «Salaried позиции»)

Данное Положение применимо только для процесса отбора и подбора кадров, не являющихся работниками Компании.

В целях повышения эффективности найма квалифицированного персонала в Компании установлен процесс отбора и подбора кадров на конкурсной основе, в том числе и многоуровневые структурированные интервью, обеспечивающие стандартизированный формат проведения и объективность при оценки Кандидатов.

Положение вступает в силу с даты его подписания. Необходимые изменения и дополнения в Положение в течение срока его действия могут быть внесены в том же порядке, в котором оно было утверждено.

Русская и английская версии данного Положения имеют равную силу. В спорных случаях русская версия является преобладающей.

#### 2. ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

2.1. В данном Положении используются следующие понятия и определения:

**“Процесс отбора кадров”** – процесс подбора и отбора кандидатов на вакантные позиции.

**“Вакантная позиция”** – свободная штатная единица на Hourly или Salaried позицию.

**“Штатное расписание”** – организационно-распорядительный документ, определяющий структуру, штатный состав и штатную численность Компании в соответствии с её Уставом, содержит перечень структурных подразделений, наименование должностей, специальностей, профессий с указанием сведения о количестве штатных единиц.

**“R2R”** – необходимое количество штатных единиц для выполнения определенного объема выпускаемой продукции.

**“ДКС”** – Департамент кадровой службы.

**“Ассессор”** – ответственный сотрудник Отдела по подбору персонала ДКС.

**“Уровень”** – уровень, используемый для оценки должности.

**«Функция»** - Департамент Компании, где есть потребность в закрытии вакантных позиций.

**“Руководитель функции”** – Директор департамента, в котором есть потребность в закрытии вакантных позиций.

**“Непосредственный Руководитель”** – руководитель, которому непосредственно подчиняется работник, принятый на вакантную позицию.

**“Заявка / HRF”** - запрос на запуск Процесса отбора кадров, заполненный должным образом Непосредственным руководителем.

**“Инструкция”** – должностная инструкция, в которой указаны все права и обязанности сотрудника Компании и требования к его должности.

**“Корпоративная культура”** – нормы, правила, стандарты поведения, принятые в Компании.

**“Компетенции”** – знания, умения и навыки, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей в соответствии с требованиями Корпоративной культуры.

**“Критическая позиция”** – это позиция, которая характеризуется следующими критериями: 1) На рынке труда существует дефицит подходящих кандидатов, обладающих уникальными профессионально-техническими знаниями и навыками; 2) Обучение кандидатов на данную позицию предполагает большие затраты ресурсов Компании; 3) У кандидатов на рынке труда высокие требования по оплате труда, компенсациям и льготам.

**“Ригидные компетенции”** – это ряд поведенческих компетенций, которые достаточно трудно поддаются изменению в процессе обучения.

Для кандидатов на Salaried позиции:

- демонстрация высокой порядочности и честности,
- коммуникативные навыки.

Для кандидатов на Hourly позиции:

- честность и ответственность,
- коммуникабельность.

**“Файлы кандидатов”** – пакет документов о кандидате, прошедшем (успешно или не успешно) Процесс отбора кадров, включающий в себя следующее:

- Резюме,
- Бланк телефонного интервью,
- Бланк Оценки Индивидуального Упражнения,
- Бланк Оценки Командного Упражнения,
- Бланк Тестов с ответами Кандидата,
- Инструкции по проведению Поведенческого интервью для кандидатов на позиции с уровнями 3-7,
- Бланк оценки общих результатов (для кандидатов на Hourly позиции)
- Оценочный лист поведенческого интервью для кандидатов на позиции с уровнями 5-6 или 7 (для кандидатов на Salaried позиции).

Файлы кандидатов являются конфиденциальной информацией и хранятся в отделе по Подбору персонала в течении 3-х лет. Доступ к ним имеется только у Ассессоров, Директора ДКС, у аудиторов (при проведение внутреннего или внешнего аудита).

**“Обученный сотрудник”** – сотрудник Компании, успешно прошедший обучение по проведению Поведенческого интервью или центра оценки (для кандидатов на Hourly позиции).

**“Работники C&B”** – работники Департамента Кадровой службы, занимающиеся разработкой, внедрением системы оплаты труда, компенсаций и льгот в Компании.

**“Сотрудники РА”** – сотрудники отдела кадрового сервиса и оплаты труда ДКС, ответственные за прием и оформление кандидата на работу.

**“Специалист по обучению”** - ответственный сотрудник Отдела по кадровому бизнес партнёрству и трудовым отношениям ДКС по проведению процессов обучения и развития сотрудников Компании.

**“Медсестра”** - Ответственный сотрудник медицинской службы ДКС по проведению предварительного медицинского осмотра Кандидатам и по своевременной и корректной проверки заполненных должным образом «Направления на прохождение предварительного медицинского осмотра» и «Медицинской справки-086у».

### **3. СТРУКТУРА И ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ПРОЦЕССЕ ОТБОРА КАДРОВ**

Предпосылками к началу Процесса отбора кадров служит анализ вакантных позиций согласно действующего Штатного расписания, R2R и потребности Функций в их закрытии в определенные сроки.

Процесс отбора кадров состоит из следующих этапов:

- Оформление и подача Заявки;
- Процесс поиска и анализа кандидатов;
- Первичный отбор кандидатов;
- Центр оценки;
- Поведенческое интервью;
- Панельное обсуждение и принятие решения;
- Проведение медицинского осмотра и предложение работы;
- Оформление документов;
- Организация первого рабочего дня.

3.1. Заполнение фирменного бланка анкеты, прохождение Поведенческого интервью, прохождение Центра оценки Кандидатом не являются гарантией заключения с ним трудового договора.

3.2. Процесс отбора и подбора кадров начинается с рассмотрения сотрудников Компании, заполнивших Анкету на внутреннее перемещение, и проводится согласно действующего Положения по внутреннему отбору и передвижению сотрудников.

В случае если по итогам Процесса отбора и подбора кадров сотрудники Компании не соответствуют требованиям, указанным в Заявке и в Инструкции или не прошли Поведенческое интервью и/или Центр оценки, то начинается Процесс отбора и подбора Кандидатов

3.3. В случае, если Кандидат не прошел Процесс отбора кадров в связи нехваткой баллов по одним или нескольким Ригидным компетенциям, то он может быть приглашен на повторный Процесс отбора кадров только по истечению 1 года со дня прохождения последнего Процесса отбора кадров и с одобрения Руководителя функции и Директора ДКС.

3.4. В случае если Кандидат не прошел Процесс отбора и подбора кадров, то его Резюме могут рекомендовать ответственным сотрудникам по подбору персонала Компаний, входящих в состав АО

«Узавтосаноат».

3.5. Кандидатам, не прошедшим Процесс отбора кадров, Ассессор рекомендуется предоставить обратную связь.

3.6. В целях сохранения конфиденциальности, надежности и валидности проведения Процесса отбора и подбора кадров документы, приведенные ниже, не указываются в Приложениях к действующему Положению:

- Бланк телефонного интервью;
- Инструкции по проведению поведенческого интервью для кандидатов на позиции с уровнями 3-7;
- Содержание бланков с тестами (на Hourly позиции) и вопросов онлайн тестирования (на Salaried позиции);
- Содержание групповых и индивидуальных упражнений.

Оригинальные версии указанных документов утверждаются решением Директора ДКС и Генерального директора Компании и хранятся непосредственно у Директора ДКС и Ассессоров.

3.7. Выпускники ВУЗов, обучающиеся на грантовой основе, оплачиваемой Компанией, могут быть приняты на работу, минуя Процесс отбора кадров.

3.8. Если Кандидат во время прохождения процесса Отбора кадров предоставил о себе ложную информацию, что в свою очередь привело к заблуждению Ассессора и других лиц, принимавших участие в процессе Отбора кадров, то данный кандидат автоматически считается не прошедшим Процесс отбора кадров.

#### **4. ОФОРМЛЕНИЕ И ПОДАЧА ЗАЯВКИ НА ПОИСК КАДРОВ НА ВАКАНТНУЮ ПОЗИЦИЮ**

4.1. Процесс отбора кадров начинается с Заявки (Приложение №1) на вакантную позицию, которую должным образом оформляет Непосредственный руководитель и своевременно предоставляет Ассессору.

4.2. Заявка содержит следующие данные:

- Вакантная позиция, отдел, департамент и уровень (в соответствии со Штатным расписанием);
- ожидаемая дата приёма и поиска кандидатов;
- тип контракта (постоянный или временный), вид учета рабочего времени (поденный или почасовой) и количество запрашиваемых Вакантных позиций (в зависимости от потребностей);
- информация о фактически открытых позициях согласно R2R и Штатному расписанию (проверяется и подтверждается подписью Ассессора перед сбором подписей Руководителя функции, Директора ДКС и Генерального директора);
- Подпись Руководителя функции, Директора ДКС и Генерального директора;
- ФИО кандидата и дата его приема на работу (заполняется Ассессором по итогам Процесса отбора кадров).

4.3. Днем принятия Заявки является дата передачи Заявки (заполненной и подписанной должным образом) Непосредственным руководителем Ассессору.

4.4. В следствии того, что Процесс отбора кадров и сбор необходимых документов кандидатами требует определенных затрат времени и прочих ресурсов, то Непосредственным руководителям рекомендуется предоставлять Заявку Ассессорам не менее, чем за 2 (два) месяца до планируемого периода закрытия Вакантной позиции. В случае если в Заявке указана одна из Критических позиций, то Процесс отбора кадров может занимать более 2 (двух) месяцев.

#### **5. ПРОЦЕСС ПОИСКА КАНДИДАТОВ**

С целью обеспечения эффективной работы по поиску кандидатов Ассессор использует технологию активного и пассивного поиска.

Под пассивным поиском кандидатов понимается процедура, при которой Ассессор размещает объявление о вакантной позиции на определенных источниках поиска, а затем собирает резюме откликнувшихся Кандидатов.

Процедура активного поиска отличается тем, что Ассессор самостоятельно ищет подходящих кандидатов путем использования специальных интернет ресурсов, посещения ярмарок вакансий и т.д.

На основе Заявки и Инструкции Ассессор составляет и размещает объявление о Вакантной позиции на внутренних ресурсах Компании (Стенды на Team zone, сайт Компании, Стенд на КПП и пр.), а также на внешних источниках поиска (на соответствующих интернет ресурсах (hh.uz, rabota.uz и т.д.), и пр.)

#### **6. ПЕРВИЧНЫЙ ОТБОР**

Первичный отбор является важным процессом, при котором из собранной базы резюме Кандидатов отбираются те, которые соответствуют требованиям Заявки и Инструкции с целью дальнейшего снижения

затрат времени и ресурсов Компании.

6.1. Первичный отбор осуществляется Ассессором самостоятельно. Однако если Вакантная позиция является специфичной и требует высокий уровень профессионально-технических знаний у кандидата, Ассессор осуществляет первичный отбор совместно с Непосредственным руководителем.

6.2. Для обеспечения объективности и эффективности Первичного отбора Ассессор использует заранее составленный и утвержденный Бланк телефонного интервью.

6.3. Кандидаты, подающие на Salaried позиции, и успешно прошедшие телефонное интервью, приглашаются сначала в Центр оценки, а затем, в случае успешного прохождения, на Поведенческое интервью.

6.4. Кандидаты подающие на Hourly позиции и успешно прошедшие телефонное интервью, приглашаются сначала на Поведенческое интервью, а затем, в случае успешного его прохождения, в Центр оценки.

6.5. Если во время анализа Резюме или Телефонного интервью выяснилось, что Кандидат ранее работал в Компании, то Ассессор должен запросить причину ухода/увольнения Кандидата у Специалиста Отдела по кадровому бизнес партнерству и трудовым отношениям, а также собрать о нем дополнительную информацию у его бывшего Непосредственного Руководителя.

6.6. Для того, чтобы избежать возникновения конфликта интереса сторон, на работу не принимаются лица, состоящие между собой в близком родстве (родители, супруги, братья, сестры, сыновья, дочери, а также братья, сестры, родители и дети супругов и т.д.), если их работа связана с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного из них другому.

6.7. В случае, если кандидат является родственником или состоит в дружеских взаимоотношениях с Ассессором, то Ассессор обязан сообщить об этом Директору ДКС и не должен принимать участие в процессе Отбора Кадров. В этом случае Директор ДКС назначает другого сотрудника для проведения процесса Отбора кадров.

## **7. ЦЕНТР ОЦЕНКИ ДЛЯ КАНДИДАТОВ НА SALARIED ПОЗИЦИЮ**

Данный Центр оценки (далее – «Онлайн тестирование») не предназначен для измерения технических знаний, необходимых для выполнения работы. Во время данного процесса оценивается профиль личности кандидатов в соответствии с требованиями Корпоративной культуры, их навыки понимания информации при чтении и интерпретации данных. Результаты Онлайн тестирования прогнозируют успешность кандидата при выполнении Должностных обязанностей. Для проведения Центра оценки используется онлайн система SHL Tools3.

При проведении Онлайн тестирования используется приемлемый язык общения для кандидата - русский или английский.

7.1. Кандидатов, успешно прошедших Онлайн тестирование, рекомендуется пригласить на следующий этап Процесса отбора кадров - Поведенческое интервью.

Диапазон баллов, необходимых для успешного прохождения Онлайн тестирования указан в Приложении №2.

7.2. Кандидаты не прошедшие Центр оценки не рассматриваются в следующих этапах Процесса отбора кадров. Их повторное участие в Процессе отбора кадров, возможно не ранее, чем через 6 месяцев со дня прохождения последнего Онлайн тестирования.

7.3. Так как прохождение тестов может вызывать у Кандидата страх, волнение, утомляемость и другое психофизиологическое состояние, которые наряду с языковым барьером, могут не позволить им проявить свои мыслительные и другие возможности и тем самым исказить результаты тестирования, то Кандидаты могут быть допущены до следующего этапа Процесса отбора кадров с одобрения Руководителя функции и Директора ДКС.

7.4. Ассессор является ответственным за корректную, своевременную организацию Центра оценки и за разъяснение Кандидату условий прохождения Онлайн тестирования.

7.5. Содержание Онлайн тестирования является конфиденциальной информацией. При разглашении этой информации работник Компании может быть привлечен к дисциплинарной ответственности.

## **8. ПОВЕДЕНЧЕСКОЕ ИНТЕРВЬЮ С КАНДИДАТАМИ НА SALARIED ПОЗИЦИИ**

Поведенческое интервью – это структурированное интервью, в котором вопросы задаются с целью раскрытия и анализа реального опыта Кандидата в определенных ситуациях.

Поведенческое интервью проводится для получения более глубокого понимания технических/ профессиональных, а также поведенческих качеств Кандидата. Оно способствует относительному прогнозированию его дальнейшего успеха при выполнении должностных обязанностей и следованию Корпоративной культуре.

Для того, чтобы Поведенческое интервью проводилось объективно и способствовало более глубокому раскрытию знаний, умений, навыков и мотивации Кандидата, оно проводится несколькими сотрудниками Компании (далее – «Команда интервьюеров №1»), которые проводят интервью сгруппировавшись в 2 пары:

- Ассессор,
- Непосредственный руководитель,

- Руководитель функции,
- Обученный сотрудник.

По необходимости в поведенческом интервью могут принимать участие и другие Обученные сотрудники, а также те сотрудники, которые успешно прошли теоретическую часть специальное обучения по проведению Поведенческого интервью в целях закрепления знаний непосредственно на практике.

8.1. Ассессор ответственен за согласование даты, места и времени проведения Поведенческого интервью, а также за подготовку пакета необходимых документов:

- Резюме Кандидата;
- Заполненный бланк телефонного интервью;
- Инструкции по проведению Поведенческого интервью для кандидатов на позиции с уровнями 5-7 (далее – «Инструкции №1»), которые предоставляются на корректное и своевременное заполнение каждому члену Команды интервьюеров №1;
- Оценочный лист поведенческого интервью для кандидатов на позиции с уровнями 5-7 (Далее – «Оценочный лист»). См. Приложение №3.

8.2. Ассессор передает распечатанную или электронную версию Инструкции №1 Руководителю функции для того, чтобы он/она отметили от 4 до 6 вопросов по оцениваемым компетенциям и передали ее обратно Ассессору.

8.3. Поведенческое интервью проводится согласно утвержденным Инструкциям по проведению Поведенческого интервью для кандидатов на позицию с уровнями 5-6 и 7 и оценивает ряд компетенций у Кандидата:

- Личностные качества (Технические / профессиональные знания, Решение задач и анализ проблем, Самосовершенствование);
- Моральные качества (Безопасность, Демонстрация высокой порядочности и честности);
- Направленность внимания на результат (Получение результатов);
- Навыки межличностного общения (Выстраивание отношений, Сотрудничество в команде).

8.4. Команда интервьюеров №1, поделившись на 2 группы проводит Поведенческое интервью по очереди, затрачивая на это в среднем не более 60 минут. А затем передает заполненные должным образом Инструкции №1 Ассессору.

8.5. Для оценки кандидатов используется интервальная/ранговая шкала оценок от 1 до 9. Где 1 предполагает то, что кандидат не обладает оцениваемыми качествами, а 9 – обладает качествами в избытке. Затем по ним выстраивается средняя оценка. Проходным баллом считаются оценки от 4-х и выше.

8.6. После этого Ассессор организует панельное обсуждение, где Команда интервьюеров №1 должна подвести итоги Поведенческого интервью, проведенного с Кандидатом, высказать профессиональное мнение, а также проставить оценки и расписаться на Оценочном листе.

8.7. Комментарии и оценки Команды интервьюеров №1 носят рекомендательный характер. Окончательное решение при принятии решения о приеме или не приеме Кандидата на работу остается за Руководителем функции, который руководствуется объективными, профессиональными / техническими и поведенческими критериями оценки Кандидата.

8.8. Кандидатов, не прошедших Поведенческое интервью, можно будет рассмотреть повторно только через 6 месяцев, начиная со дня прохождения последнего Поведенческого интервью.

8.9. Команда интервьюеров №1 является ответственными за своевременное и должное заполнение Инструкции №1 и Оценочного листа. При обсуждении кандидата и при выставлении оценки по итогам Поведенческого интервью Команда интервьюеров №1 должна руководствоваться объективными, профессиональными/техническими и поведенческими критериями оценки. Команда интервьюеров должна быть беспристрастной при проведении Поведенческого интервью и при подведении итогов по кандидату (выставление оценок, суждений и пр.).

8.10. Ассессор является ответственным за своевременную организацию Поведенческого интервью, Панельного обсуждения, а также за контроль и оформление должным образом Оценочного листа Командой интервью №1.

8.11. Содержание Инструкций, Условия успешного прохождения Поведенческого интервью являются

конфиденциальной информацией. При разглашении этой информации работник Компании может быть привлечен к дисциплинарной ответственности.

## **9. ПОВЕДЕНЧЕСКОЕ ИНТЕРВЬЮ С КАНДИДАТАМИ НА HOURLY ПОЗИЦИИ**

Поведенческое интервью является одним из важнейших этапов Процесса отбора кадров на Hourly позиции и предполагает выстраивание более глубокого понимания технических/профессиональных, а также поведенческих качеств Кандидата, что в свою очередь дает возможность оценить его дальнейший успех при выполнении должностных обязанностей и следовании Корпоративной культуры.

9.1. Поведенческое интервью проводится Командой интервьюеров №2, в которую входят: Ассессор с Руководителем функции или Непосредственным руководителем (мастером/старшим мастером).

9.2. По необходимости в поведенческом интервью могут принимать участие и другие Обученные сотрудники, а также те сотрудники, которые успешно прошли теоретическую часть специального обучения по проведению Поведенческого интервью в целях закрепления знаний непосредственно на практике.

Поведенческое интервью проводится согласно утвержденной Инструкции по проведению Поведенческого интервью для кандидатов на позицию с уровнями 3-4 (далее – «Инструкции №2») и оценивает ряд компетенций Кандидата, указанные ниже:

- Функционально/технические навыки;
- Честность и Ответственность;
- Мотивация;
- Отношение с коллегами;
- Коммуникабельность.

9.3. Ассессор ответственен за согласование даты, места и времени проведения Поведенческого интервью, а также за подготовку пакета необходимых документов:

- Инструкция №2, которая предоставляется на корректное и своевременное заполнение каждому члену Команды интервьюеров №2;
- Резюме Кандидата;
- Бланк телефонного интервью;
- Бланк оценки общих результатов (далее – «Бланк оценки»). См. Приложение №4

9.4. В Инструкции №2 на каждую компетенцию составлены несколько вопросов, которые выбираются Командой интервьюеров №2 в процессе интервью или заранее.

9.5. По итогам интервью Команда интервьюеров №2 должна заполнить и проставить оценки в Инструкцию №2, а также в соответствующие пункты Бланка оценок, подтвердив их своей подписью.

9.6. Для оценки кандидатов используется шкала оценки от 1 до 5. Где 1 предполагает то, что кандидат не обладает оцениваемыми качествами, а 5 – обладает качествами в избытке. Проходным баллом считаются оценки от 3-х и выше.

9.7. На данном этапе отбираются кандидаты, успешно прошедшие Поведенческое интервью, которых затем рекомендуется пригласить в Центр оценки для прохождения ряда испытаний.

9.8. Кандидатов, которые не прошли Поведенческое интервью, повторно можно будет рассмотреть на вакантную позицию только через 6 месяцев со дня прохождения последнего Поведенческого интервью.

9.9. Команда интервьюеров №2 является ответственными за своевременное и должное заполнение Инструкции №2 и Бланка оценки. При обсуждении кандидата и при выставлении оценки кандидату по итогам Поведенческого интервью Команда интервьюеров №2 должна руководствоваться объективными, профессиональными/техническими и поведенческими критериями оценки Кандидата. Команда интервьюеров должна быть беспристрастной при проведении Поведенческого интервью и при подведении итогов по кандидату (выставление оценок, суждений и пр.)

9.10. Ассессор является ответственным за своевременную организацию Поведенческого интервью, а также за контроль за своевременным и корректным заполнением Бланка оценок Командой интервьюеров №2.

9.11. Содержание Инструкций, Условия успешного прохождения Поведенческого интервью являются

конфиденциальной информацией. При разглашении этой информации работник Компании может быть привлечен к дисциплинарной ответственности.

## 10. ЦЕНТР ОЦЕНКИ ДЛЯ КАНДИДАТОВ НА HOURLY ПОЗИЦИИ

Целью данного Центра оценки является комплексная оценка кандидатов, основанная на использовании взаимодополняющих методик, ориентированных на оценку реальных качеств кандидатов, их психологические и профессиональные/технические компетенции в соответствии с требованиями Должностных обязанностей и Корпоративной культуры Компании, а также на выявление потенциальных способностей кандидата.

Одной из особенностей Центра оценки является моделирование реальных производственных процессов и задач, выполнение которых дает предварительную оценку успешности кандидата при выполнении им должностных обязанностей в будущем.

Техническая оценка в Центре оценки кандидатов подающих свое резюме на Hourly позиции включает в себя следующие испытания:

- Тестирование;
- Индивидуальное упражнение;
- Групповые упражнения.

В процессе выполнения Индивидуальных и Групповых упражнений могут принимать участие одновременно от трех до двенадцати Кандидатов. Индивидуальные и групповые упражнения проводятся на специальных сборочных стендах. При этом в групповых упражнениях в одной группе должно быть от 3-х до 5-ти человек.

Групповые и индивидуальные упражнения проводятся согласно утвержденной Инструкции по проведению Групповых и индивидуальных упражнений.

Во время выполнения индивидуальных упражнений оцениваются:

- Ловкость/физические способности;
- Качество;
- Безопасность;
- Стандартизация;
- Дополнительные способности и возможности.

Во время выполнения групповых упражнений оцениваются следующие компетенции:

- Решение проблем;
- Честность и Ответственность;
- Отношение с коллегам;
- Коммуникабельность;
- Ориентация на результат.

10.1. С целью оптимизации затрат в использовании человеческих ресурсов Компании, один Обученный сотрудник и Ассессор могут одновременно оценивать до трех кандидатов.

10.2. Используются следующие документы для оценки кандидатов:

- Бланк Оценки Индивидуального Упражнения (заполняется Ассессором и Обученным сотрудником);
- Бланк Оценки Командного Упражнения (заполняется Ассессором и Обученным сотрудником);
- Бланк Тестов (заполняется Кандидатом);
- Бланк оценки (заполняется Ассессором)

10.3. За участие в Индивидуальных и Групповых упражнениях кандидаты получают баллы от 1 до 5, где 1 предполагает то, что кандидат не обладает оцениваемыми качествами, а 5 – обладает качествами в избытке. Проходным баллом считаются оценки от 3-х и выше. Затем эти оценки, как и результаты Тестирования, где проходным баллом считается 6 правильно решенных примеров из 15, заносятся в Бланк оценки.

10.4. Кандидат считается непрошедшим данный этап Процесса отбора кадров, если количество правильно решенных тестов меньше 6 и/или оценка за выполнение Индивидуальных и Групповых задач ниже 3 баллов.

10.5. Кандидатам, успешно прошедшим Поведенческое интервью и Центр оценки, рекомендуется назначить медицинский осмотр и предложение работы.

10.6. Кандидатов, которые не прошли Центр оценки, можно будет рассмотреть повторно только через 6



месяцев, начиная со дня прохождения последнего Центра оценки.

10.7. Так как прохождение данного Центра оценки может вызывать у Кандидата страх, волнение, утомляемость и другое психофизиологическое состояние, которые наряду с языковым барьером, могут не позволить им проявить свои мыслительные и другие возможности и тем самым исказить результаты тестирования, то Кандидаты могут быть допущены до следующего этапа Процесса отбора кадров с одобрения Руководителя функции и Директора ДКС.

10.8. Ассессоры являются ответственными за корректное и своевременное проведение Центра оценки, за заполнение Бланка оценки индивидуального и командного упражнения и за проверку результатов Тестирования.

10.9. Обученный(-ые) сотрудник (-и) являются ответственными за корректное и своевременное заполнение Бланка оценки индивидуального и командного упражнения, а также за проверку результатов Тестирования.

10.10. Содержание Бланка тестов, правильных ответов на них, а также содержание Индивидуальных и Групповых упражнений являются конфиденциальной информацией. При разглашении этой информации работник Компании может быть привлечен к дисциплинарной ответственности.

## **11. ПРОВЕДЕНИЕ МЕДИЦИНСКОГО ОСМОТРА И ПРЕДЛОЖЕНИЕ РАБОТЫ**

11.1. Ассессор оповещает Кандидата о его успешном прохождении Процесса Отбора кадров, а также запрашивает у него необходимые документы (копию трудовой книжки и копию паспорта) для расчета заработной платы.

11.2. Ассессор ответственен за организацию предварительного медицинского осмотра на территории Компании и за встречу Кандидата со Специалистом С&В для обсуждения условий работы и оплаты труда.

11.3. Медсестра ответственна:

- за своевременное и корректное проведение предварительного медицинского осмотра и разъяснения дальнейшей процедуры прохождения медицинского осмотра в медицинском учреждении по направлению;
- за своевременную выдачу Кандидату фирменных документов на прохождение медицинского осмотра, куда входит: «Направление на прохождение предварительного медицинского осмотра» и «Медицинская справка-086у» (далее – «Пакет медицинских документов»)

После предоставления Кандидатом запрашиваемых документов Ассессор направляет их Специалисту С&В для расчета Заработной платы согласно действующего Положения по оплате труда, вознаграждениям, компенсациям и льготам.

11.4. В случае принятия кандидатом условий работы Специалист С&В предоставляет Кандидату список документов, который необходим для трудоустройства в Компанию (далее – «Пакет документов») (см. Приложение 5).

11.5. В случае отказа Кандидата от предложения работы Ассессор информирует об этом Руководителя функции и возобновляет Процесс отбора кадров.

## **12. ОФОРМЛЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ**

12.1. Ответственным за предварительную проверку Пакета документа является Ассессор. Ответственным за финальную проверку Пакета документов и заключение трудового договора с Кандидатом является Специалист РА.

12.2. Медицинская сестра ответственна за своевременную проверку корректности заполненного Пакета медицинских документов, а также за соответствие их содержания условиям выполнения должностных обязанностей согласно требованиям Министерства здравоохранения Республики Узбекистана и локальным нормативным актам.

12.3. Условием заключения с Кандидатом трудового договора является:

- Успешное прохождение всех выше указанных этапов Процесса отбора кадров;
- Успешное и своевременное прохождение медицинского осмотра;
- Своевременно собранный и корректный пакет документов, необходимых для трудоустройства в Компанию.

12.4. После того, как Медсестра проверила Пакет медицинских документов на соответствие требованиям по выполнению Должностных обязанностей, сотрудник РА подтвердил корректность Пакета документов, Ассессор сообщает кандидату дату первого рабочего дня.

### **13. ОРГАНИЗАЦИЯ ПЕРВОГО РАБОЧЕГО ДНЯ**

13.1. Ассессор направляет уведомление о дне выхода нового сотрудника:

- Непосредственному руководителю,
- Руководителю функции,
- Сотрудникам ДКС,
- Руководителю Департамента Информационных технологий (если сотрудник утверждён на Salaried позицию),
- Руководителю Департамента администрации,
- Руководителю транспортного отдела Департамента администрации,
- Руководителю и сотруднику Отдела охраны труда и техники безопасности,
- Руководителю и менеджерам Департамента безопасности, гражданской защиты и чрезвычайным ситуациям,
- Председателю профсоюза.

13.2. Уведомление о новом сотруднике содержит следующую информацию: ФИО нового сотрудника, должность/отдел/департамент, дата приема, тип контракта (в случае временного контракта необходимо указать дату окончания контракта).

13.3. Ассессор готовит Заявку на выдачу постоянного персонального электронного пропуска (далее – «Идентификационная карта») и передает вместе с электронной фотографией ответственному сотруднику Отдела службы контроля пропускного режима согласно Инструкции по пропускному и внутриобъектовому режимам.

13.4. Первый рабочий день нового сотрудника включает в себя:

- Встреча на Контрольно-пропускном пункте, просмотр корпоративного видео. Ответственным за данный процесс является Ассессор.
- Выдача идентификационной карты. Ответственным за данный процесс является Дежурный бюро пропусков.
- Прохождение курса обязательных тренингов, которые для него организует Специалист по обучению.
- Подписание документов, необходимых для оформления нового сотрудника. За данный процесс ответственен сотрудник РА.
- Знакомство нового сотрудника с Непосредственным руководителем для осуществления трудовой деятельности в Компании. Непосредственный руководитель несет ответственность за адаптацию нового сотрудника, за организацию рабочего дня и других необходимых условий работы.

### **14. ПРЕМИЯ ЗА РЕКОМЕНДАЦИЮ КАНДИДАТА**

В случае если Вакантная позиция не закрывается в течение 6 месяцев или объявлен массовый набор персонала с целью поддержания производства, Ассессор может объявить о начале программы «Кадрить» на определенные Вакантные позиции.

Данная программа направлена на привлечение кандидатов на Вакантные позиции работниками Компании с последующей выплатой Премии за рекомендацию.

Премия за рекомендацию Кандидата является вознаграждением, выдаваемым сотруднику Компании, по рекомендации которого был принят новый сотрудник, успешно прошедший Процесс отбора кадров, трудоустроенный в Компанию, а также успешно прошедший испытательный срок.

Премия за рекомендацию специалиста выдаётся по решению Руководства и не является постоянной выплатой.

14.1. Право на получение премии имеют все сотрудники Компании, кроме:

- сотрудников, трудоустроенных по срочному договору на 3 или менее месяцев;
- сотрудников, специфика должности которых связана с Процессом отбора кадров;
- сотрудников с уровнем 8 и выше.

Сотрудник Компании сдает резюме Кандидата Ассессору, который вносит данные в Журнал регистрации.

14.2. Необходимыми условиями для премирования сотрудника Компании являются:

- Успешное прохождение рекомендованным новым сотрудником Процесса отбора кадров;
- Прохождение рекомендованным новым сотрудником испытательного срока;
- Рекомендация Непосредственного руководителя.

Основанием для издания приказа на премию является рапорт Ассессора, одобренный Генеральным директором Компании.

14.3. Размер премии указан в Приложении №6

## Приложение В

### Бланк телефонного интервью на операторов и офисных работников

Дата телефонного интервью /статус	Дата интервью/статус	Дата ассессмента/статус

ФИО:/ Дата рождения:			
Заинтересованность в позиции (описать обязанности)		Название/Департамент: Статус:	
Откуда узнали о вакансии?/Откуда было получено резюме?/Что знаете о нашем заводе?			
Раньше проходил интервью? Когда? На какую позицию? Каков был результат?			
Знакомые на заводе?			
Расскажите о себе, в частности образование и опыт работы. Есть ли свой бизнес?		Образование, специальность:  Опыт работы:	
Последнее место работы и причина увольнения/Почему хочет сменить работу?			
Задать технический вопрос в зависимости от сферы деятельности.			
Ожидания по зп?			
Мотивация (Почему решили подать именно к нам?/Почему вы хотите работать на этой должности?/ Что для Вас важно в месте, где вы хотели бы работать? Что Вам нравилось на предыдущем месте работы?)			
Есть ли судимость?			
Есть ли у Вас сертификаты/допуски (по необходимости)			
Есть ли у Вас в наличии диплом об образовании и паспорт?			
Сменная работа:		Временный трудовой договор:	
Адрес/Гражданство/Разрешение на работу			

Дата телефонного интервью/ статус	Дата тестирования/статус	Дата интервью/статус

ФИО/ Дата рождения			
Заинтересованность в позиции (описать обязанности) Тип работы и контракта (Не- или сменная работа/Временный-постоянный ТД)		Название/Департамент:  Статус:	
Откуда узнали о вакансии?/Откуда было получено резюме?/Что знаете о нашем заводе?			
Раньше проходил интервью? Когда? На какую позицию? Каков был результат?			
Знакомые/родственники на заводе? Их позиция?			

Расскажите о себе, в частности образование и опыт работы.	Образование, специальность:  Опыт работы:		
Последнее место работы и причина увольнения/С чем связано то, что вы сейчас рассматривает предложения о работе?			
Ожидания по зп?			
Планируете уезжать за границу?/Что планируете в ближайшее время? (учеба, работа)			
Мотивация (Почему решили подать именно к нам?)			
Знание ПК (в частности майкрасофт пакет/1С/SAP)			
Знание языков (русский, английский, узбекский)			
Есть ли судимость?			
Какое для вас идеальное место работы? В какой команде вы бы хотели работать, что для вас важно? Каким вы бы хотели, что бы был ваш руководитель?/По каким аспектам предыдущей работы вы будете скучать?			
Приведите пример ситуации, когда Вам необходимо было решить сложную задачу или закончить проект <i>(задавать по необходимости)</i>	Ситуация	Действия	Результат
В чем вы видите области для своего развития?			
Есть ли у Вас сертификаты			
Есть ли у Вас в наличии диплом об образовании (ВУЗ) и паспорт?			
Адрес			

## Приложение Г

### Положение по внутреннему отбору и передвижению сотрудников

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	1. GENERAL PROVISIONS
<p>Целью Положения по внутреннему отбору и передвижению сотрудников (далее - «Положение») является разъяснение и регулирование процесса подбора, отбора и переводов сотрудников Компании АО «УзАвто Моторс Пауэртрейн» (далее - «Компания») на Вакантные позиции.</p> <p>Процесс внутреннего отбора, подбора и переводов сотрудников (далее – «Процесс внутреннего отбора») является важнейшим инструментом, который способствует профессиональному/ личностному росту и развитию работников, а также сокращению расходов на поиск внешних кандидатов, не трудоустроенных в Компании на момент поиска.</p> <p>В целях повышения эффективности процесса внутреннего отбора в Компании установлен процесс отбора, подбора и перевода сотрудников на конкурсной основе, в том числе и многоуровневые структурированные интервью, обеспечивающие стандартизированный формат проведения и объективность при оценке.</p> <p>1.1. Процесс внутреннего отбора не применяется в следующих случаях:</p> <p>1.1.1. При переводе сотрудников на вакантную позицию по рапорту (в частности при ротациях и временном назначении/переводе), утвержденному Генеральным директором, предварительно согласованному с руководителем департамента, куда переводится сотрудник и с директором департамента кадровой службы. Дата перевода должна быть согласована руководителем соответствующего департамента из которого переводится сотрудник и в который переводится сотрудник, а также с директором департамента кадровой службы.</p> <p>При этом:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- индивидуальный показатель трудовой деятельности (за результаты труда и поведения) согласно оценки CAP/HES должен быть не ниже оценки «соответствует ожиданиям» (если Сотрудник не проходил оценку трудовой деятельности CAP/HES, данный критерий не применяется)</li><li>- У работника не должно быть действующих дисциплинарных взысканий (за последние 12 месяцев)</li><li>- трудовой абсентеизм не должен превышать установленной нормы, равной 4%.</li></ul>	<p>The purpose of the Employee Internal Selection and Transfer Policy (hereinafter - the "Policy") is to explain and regulate the process of recruitment, selection and transfer of employees of JSC "Uzauto motors Powertrain" (hereinafter - the "Company") for vacant positions.</p> <p>Internal selection, recruitment and transfer process ("Internal selection process") is an essential tool that helps to boost professional/ personal growth and development, and reduce the cost for external candidates search (that are not employed in the Company at the time of the search).</p> <p>In order to improve the efficiency of the internal selection process, the Company has established employee selection and transfer process on a competitive basis, including multi-level structured interviews that provide compliance with the Company standards and objectivity in the assessment.</p> <p>1.1. The internal selection process does not apply in the following cases:</p> <p>1.1.1. When Employees transfer to a vacant position based on an official report (in particular during rotations and temporary appointment/transfer) approved by the General Director, previously agreed with the head of the department to which the employee is transferred, as well as with HR Director. The transfer date must be agreed by the head of the relevant department from which the employee is transferred and to which the employee is transferred, as well as with the director of the HR department.</p> <p>Need to consider that:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Employee's performance and behavior assessment score (CAP/HES) must not be below the rating "meets expectations / achieves" (if the Employee has not participated in performance and behavior (CAP/HES) evaluation process this criterion does not apply)</li><li>- Employee should not have acting disciplinary actions (for last 12 months)</li><li>- labor absenteeism must not exceed the established norm, equal to 4%.</li></ul> <p>In exceptional cases, by a joint decision of the Head of the relevant department, the HR Director and the General Director, an employee may be transferred to another position, even if the employee does not meet the above</p>

<p>В исключительных случаях по совместному решению руководителя соответствующего департамента, директора департамента кадровой службы и генерального директора допускается перевод сотрудника на другую должность, даже если работник не подходит под вышеуказанные критерии.</p> <p>1.1.2. Если Сотрудник является преемником согласно плану кадрового резерва и попадает под категорию преемников «Готовый сейчас» (Succession Plan).</p> <p>Процесс внутреннего отбора применяется на вакантные позиции/должности с уровнем – 3 - 4 (далее – «Hourly позиции») и с уровнем 5 - 7 (далее – «Salaried позиции»).</p> <p>Сотрудники имеют право принять участие в Процессе внутреннего отбора как на вакантные позиции/должности своего Департамента/отдела, так и на вакантные позиции/должности других Департаментов Компании.</p> <p>Положение вступает в силу с даты его подписания. Необходимые изменения и дополнения в Положение в течение срока его действия могут быть внесены в том же порядке, в котором оно было утверждено.</p> <p>Русская и английская версии данного Положения имеют равную силу. В спорных случаях русская версия является преобладающей.</p> <p style="text-align: center;"><b>2. ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ</b></p> <p>2.1. В данном Положении используются следующие понятия и определения:</p> <p><b>“Вакантная позиция”</b> – свободная штатная единица на Hourly или Salaried позицию.</p> <p><b>“Штатное расписание”</b> – организационно-распорядительный документ, определяющий структуру, штатный состав и штатную численность Компании в соответствии с её Уставом, содержит перечень структурных подразделений, наименование должностей, специальностей, профессий с указанием сведения о количестве штатных единиц.</p> <p><b>“R2R”</b> – план численности персонала, необходимое количество штатных единиц для выполнения определенного объема выпускаемой продукции.</p> <p><b>“ДКС”</b> – Департамент кадровой службы.</p> <p><b>“Ассессор”</b> – ответственный сотрудник Отдела по подбору персонала ДКС.</p> <p><b>“Кандидат/Сотрудник”</b> – сотрудник Компании, изъявивший желание в участии в</p>	<p>criteria.</p> <p>1.1.2. If the Employee is a successor according to the succession plan and meets the succession criteria "Ready now".</p> <p>The internal selection process applies for the vacant positions with level – 3 - 4 (the "Hourly positions") and level 5 - 7 (the "Salaried positions").</p> <p>Employees have the right to participate in the Internal Selection Process both for vacant positions/positions of their Department/ department, and for vacant positions/positions of other Departments of the Company. The Policy comes into force from the date of its signing. The necessary changes and additions to the Policy during its validity period can be made in the same order in which it was approved.</p> <p>The Russian and English versions of the Policy are equally valid. In controversial cases, the Russian version prevails.</p> <p style="text-align: center;"><b>2. CONCEPTS AND DEFINITIONS</b></p> <p>2.1. The following concepts and definitions are used in this Policy:</p> <p><b>“Vacant Position”</b> - free staff unit for an Hourly or Salaried position.</p> <p><b>“Staffing”</b> - an organizational and administrative document that defines the structure, staffing of the Company in accordance with its Charter, contains a list of structural divisions, names of positions, specialties, professions, indicating the number of staffing units.</p> <p><b>“R2R”</b> – headcount plan, the required number of staff units to fulfill a certain volume of production.</p> <p><b>“HR”</b> - Human Resources Department.</p> <p><b>“Assessor”</b> - responsible employee of Talent Acquisition of HR.</p> <p><b>“Candidate/Employee”</b> – an employee of the Company who has expressed a desire to participate in the Internal Selection Process in order to transfer from the current position/position to the vacant one.</p> <p><b>“Level”</b> - the level used to assess the position.</p>
---	---

<p>процессе внутреннего отбора с целью перехода с действующей позиции/должности на вакантную.</p> <p><b>“Уровень”</b> – уровень, используемый для оценки должности.</p> <p><b>“Грейд”</b> – подуровень, класс А, В, С во всех уровнях и дополнительно класс АМ, ВМ, СМ, АS, ВS, СS в уровнях 3 и 4.</p> <p><b>“Функция”</b> - департамент Компании, где есть потребность в закрытии вакантной позиции.</p> <p><b>“Руководитель функции”</b> – директор департамента, в котором есть потребность в закрытии вакантной позиции.</p> <p><b>“Непосредственный Руководитель”</b> – руководитель, которому непосредственно подчиняется Кандидат, принятый на вакантную позицию.</p> <p><b>“Заявка / HRF”</b> - запрос на запуск Процесса внутреннего отбора, заполненный должным образом Непосредственным руководителем.</p> <p><b>“Инструкция”</b> – должностная инструкция, в которой указаны все права и обязанности сотрудника Компании и требования к его должности.</p> <p><b>“Трудовой абсентеизм”</b> — это показатель, характеризующий управление посещаемостью сотрудником, и как следствие его вклада в достижение целей Компании. Трудовой абсентеизм включает в себя отсутствие на рабочем месте сотрудника в связи с болезнью (часы по листам нетрудоспособности), неявка сотрудника на работу по неуважительной причине, прогулы, нахождение в отпуске без сохранения заработной платы, в отпуске по уходу за ребенком, в отпуске по беременности и родам (Трудовой абсентеизм не включает в себя время трудового отпуска).</p> <p><b>“Поведение / Поведенческие характеристики”</b> – нормы, правила, стандарты поведения, принятые в Компании. По итогам трудовой деятельности за год оцениваются не только результаты трудовой деятельности, но и поведение (поведенческие характеристики) сотрудника. Компании важно не только каких результатов достигает работник, но и как (каким образом), что выражается в его поведении.</p> <p><b>“Преемник”</b> – кандидат на замещение конкретных вакантных должностей, определенный в кадровый резерв на определенную должность (должности). Преемник в обязательном порядке должен иметь оценку трудовой деятельности за последний оцениваемый период «Соответствует</p>	<p><b>“Grade”</b> – sublevel, class A, B, C in all levels and additionally class AM, BM, CM, AS, BS, CS in levels 3 and 4.</p> <p><b>“Function”</b> - the Department of the Company where there is a need to close vacant positions.</p> <p><b>“Head of function”</b> - Director of a department in which there is a need to fill vacant positions.</p> <p><b>“Direct Supervisor”</b> - a line manager of an employee who is hired for a vacant position.</p> <p><b>“Application / HRF”</b> - a request to start the Hiring process, duly completed by the Direct supervisor.</p> <p><b>“JD”</b> - a job description that specifies all the rights and obligations of an employee of the Company and the requirements for his position.</p> <p><b>“Labor Absenteeism”</b> – is an indicator that characterizes the employee's attendance management, and as a result of their contribution to the company's goals. Labor absenteeism includes the absence of an employee in the workplace due to illness (hours according to disability sheets), the employee's absence for a disrespectful reason, absence from work, unpaid vacation, childcare leave, maternity leave, (Absenteeism does not include paid vacation).</p> <p><b>“Behavior / Behavioral characteristics”</b> – norms, rules, and standards of behavior adopted in the UMPT. Based on employee labor activity results for the year, not only the performance results are evaluated, but also the behavior (behavioral characteristics) of the employee. It is important for the Company that employee achieves not only the expected results but also demonstrates right behavior.</p> <p><b>“Successor”</b> – a candidate for filling specific vacant positions, defined in the succession plan for a certain position (positions). The successor must necessarily have the performance and behavior score for the last evaluation period "Meets expectations / Achieves" or "Exceeds expectations".</p> <p><b>“Ready Now” successor</b> - a successor, a candidate for filling specific vacant positions, defined in in the succession plan for a certain position (positions), who has the necessary competencies (primarily leadership) and the potential to develop the necessary competencies and is ready to take a certain position within the next 12 months.</p> <p><b>“Competencies”</b> – knowledge, skills, values, attitudes and</p>
--	--



ожиданиям» или «Превосходит ожидания».

**Преемник «Готовый сейчас» («Ready Now»)** - преемник, кандидат на замещение конкретных вакантных должностей, определенный в кадровый резерв на определенную должность (должности), который обладает необходимыми компетенциями (в первую очередь лидерскими) и потенциалом для развития необходимых компетенций и готов занять определенную должность в течение ближайших 12 месяцев.

**“Компетенции”** – знания, умения, навыки, ценности, установки и личностные черты человека, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей в соответствии с требованиями Корпоративной культуры.

**“Ригидные компетенции”** – это ряд поведенческих компетенций, которые достаточно трудно поддаются изменению в процессе обучения.

Для кандидатов на Salaried позиции:

- демонстрация высокой порядочности и честности,
- коммуникативные навыки.

Для кандидатов на Hourly позиции:

- честность и ответственность
- коммуникабельность

**“Критическая позиция”** – это позиция, которая характеризуется следующими критериями: 1) На рынке труда существует дефицит подходящих кандидатов, обладающих уникальными профессионально-техническими знаниями и навыками; 2) Обучение кандидатов на данную позицию предполагает большие затраты ресурсов Компании; 3) У кандидатов на рынке труда высокие требования по оплате труда, компенсациям и льготам.

**“Файлы кандидатов”** – пакет документов о кандидате, прошедшем (успешно или не успешно) Процесс отбора кадров, включающий в себя следующее:

- Анкета внутреннего перевода,
  - Бланк Оценки Группового Упражнения,
  - Бланк Тестов с ответами Кандидата,
  - Инструкции по проведению Поведенческого интервью для кандидатов на позиции с уровнями 3-7,
  - Бланк оценки общих результатов (для кандидатов на Hourly позиции),
  - Оценочный лист поведенческого интервью для кандидатов на позиции с уровнями 5-6 или 7 (для кандидатов на Salaried позиции).
- Файлы кандидатов являются конфиденциальной информацией и хранятся в отделе по Подбору персонала в течении 3-х лет. Доступ к ним

personal traits of a person that are necessary for the successful performance of job duties in accordance with the requirements of the Corporate Culture.

**“Rigid competencies”** - a number of behavioral competencies that are quite difficult to change in the learning process.

For candidates for Salaried positions:

- demonstration of high decency and honesty,
- communication skills.

For candidates for Hourly positions:

- honesty and responsibility
- good communication skills

**“Critical position”** - a position that is characterized by the following criteria: 1) There is a shortage of suitable candidates in the labor market who have unique professional and technical knowledge and skills; 2) Training candidates for this position involves a large expenditure of Company resources; 3) Candidates in the labor market have high requirements for remuneration, compensation and benefits.

**“Candidate files”** – a set of documents about the candidate who passed (successfully or not successfully) the selection process, which includes the following:

- Internal Application Form,
- Group Exercise Evaluation Form,
- Test Form with the Candidate's answers,
- Instructions for conducting Behavioral Interviews for candidates for positions with levels 3-7,
- General results assessment form (for candidates for Hourly positions),
- Behavioral interview score sheet for candidates for positions with levels 5-6 or 7 (for candidates for Salaried positions).

Candidate files are confidential information and are stored in the Recruitment department for 3 years. Access to them is available only to Assessors, the HR Director, the HR Business Partnership and Labor Relations Department Manager, and auditors (when conducting an internal or external audit).

**“Rotation”** – (horizontal) movement of employees from one position to another, initiated by the decision of the Company's management and / or the Director of the function for the purpose of their professional, technical and personal development. Rotation also includes cross-movement (exchange) of two / more Employees between two or more Departments/Departments.

**“Temporary assignment/transfer”** – temporary assignment

имеется только у Ассессоров, Директора ДКС, Начальника отдела по кадровому бизнес партнерству и трудовым отношениям, у аудиторов (при проведении внутреннего или внешнего аудита).

**“Ротация”** – (горизонтальные) перемещения сотрудников с одной позиции/должности на другую, иницилируемые по решению руководства Компании и/или Директора функции с целью их профессионального\технического и личностного развития. Ротация включает также перекрестное перемещение (обмен) двух/нескольких Сотрудников между двумя и более Департаментами/Отделами.

**“Временное назначение/перевод”** – временное назначение сотрудника на вакантную позицию.

**“Профессиональное развитие”** – изменение должности/позиции сотрудника Компании с сохранением уровня и грейда.

**“Карьерное развитие”** – изменение должности/позиции сотрудника Компании в связи с изменением грейда и/или уровня (от ниже стоящего к выше стоящему).

**“Продвижение”** - повышение по должности и уровня обязанностей сотрудника, перевод с позиции ниже на более высокую.

**“Hourly Evaluation System (HES)”** – оценка трудовой деятельности Работников с уровнем 3, 4.

**“SAP SuccessFactors/CAP”** – автоматизированная электронная система оценки трудовой деятельности Работников с уровнем 5 и выше.

**“Обратная связь (фидбек)”** – это информация о Компетенциях Кандидата, полученная в Процессе внутреннего отбора, которую Непосредственный руководитель и Ассессор предоставляют Кандидату для улучшения его трудовых показателей и поведения, а также с целью дальнейшего развития его компетенций. Обратная связь (фидбек) является ключевым компонентом в развитии Сотрудников. Она помогает не только исправить ошибки Сотрудников до того, как они стали привычками, но и закрепляет желательное поведение, стимулирует профессиональное развитие и в конечном счете помогает Сотрудникам достигать поставленных целей.

**“Обученный сотрудник”** – сотрудник Компании, успешно прошедший обучение по проведению Поведенческого интервью.

**«Поведенческое интервью»** – это собеседование, направленное на оценку

of an employee to a vacant position.

**“Professional development”** – changing the position of an employee of the Company while maintaining the level and grade.

**“Career development”** – a change in the position of an employee of the Company due to a change in grade and/or level (from lower to higher one).

**“Promotion”** – employee progress to a higher position and level of responsibilities? Employee movement from lower position to higher one.

**“Hourly Evaluation System (HES)”** – performance & behavior evaluation process of Employees with level 3, 4.

**“SAP SuccessFactors/CAP”** – is an automated electronic system for evaluating employee performance and behavior with level 5 and higher.

**“Feedback”** - information about employee behavior (behavioral characteristics) and t performance results that a line manager (and assessor) provide to the employee to improve labor performance and behavior and for his competencies development. Feedback is a key component in the development of employees. It helps not only to correct the mistakes of subordinates before they become habits, but also consolidates the expected behavior, stimulates professional development and ultimately helps employees achieve their goals.

**“Trained Specialist”** – an employee of the Company who has successfully completed training on conducting a Behavioral Interview.

**“Behavioral interview”** - an interview designed to assess a candidate's personal competencies and behavior.

**“HRBP Specialist”** - an employee of the HR Department of the HR Business Partnership and Labor Relations Department, who is engaged in the documents preparation process of internal promotions in the Company.

**“Individual Development Plan (IDP)”** - The plan, which is made by the employee in agreement with the line manager, for a year to develop the competencies in order to improve performance and behavior and further career growth.

**“TRF”** - An application for the transfer of an employee to another position.

### 3. STRUCTURE AND OVERVIEW OF THE SELECTION PROCESS

<p>личностных компетенций и поведения кандидата.</p> <p><b>“Специалист HRBP”</b> – работник Департамента Кадровой службы отдела по кадровому бизнес партнерству и трудовым отношениям, занимающиеся оформлением внутренних продвижений в Компании.</p> <p><b>“План Индивидуального Развития (Individual Development Plan - IDP)”</b> - План, который составляется Непосредственным руководителем совместно с Сотрудником для развития компетенций Сотрудника, улучшения показателей работы и поведения и дальнейшего карьерного роста.</p> <p><b>“TRF”</b> - Заявка на перевод работника на другую должность.</p> <p style="text-align: center;"><b>3. СТРУКТУРА И ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ПРОЦЕССЕ ОТБОРА КАДРОВ</b></p> <p>Предпосылками к началу Процесса внутреннего отбора служит анализ вакантных позиций согласно действующего Штатного расписания, R2R и потребности Функций в их закрытии в определенные сроки.</p> <p>Процесс внутреннего отбора состоит из следующих процедур:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Оформление и подача Заявки (см. Приложение №1);</li> <li>- Процесс составления и размещения объявления;</li> <li>- Первичный отбор Кандидатов;</li> <li>- Центр оценки (для сотрудников, подающих на позицию Мастера участка/мастера);</li> <li>- Поведенческое интервью;</li> <li>- Панельное обсуждение и принятие решения;</li> <li>- Утверждение кандидата на вакантную позицию, оформление документов и предоставление обратной связи.</li> </ul> <p>3.1. Заполнение Анкеты на внутреннее перемещение (далее – «Анкета» см. Приложение №2), прохождение Поведенческого интервью, прохождение Центра оценки Кандидатом не являются гарантией для продвижения Сотрудника.</p> <p>В случае если по итогам Процесса внутреннего отбора Кандидаты не соответствуют требованиям, указанным в Заявке и в Инструкции, или они не прошли Поведенческое интервью и/или Центр оценки, то начинается рассмотрение внешних кандидатов, не трудоустроенных на момент поиска в Компании.</p> <p>3.2. В случае, если Кандидат не прошел</p>	<p>The prerequisites for the start of the Internal Selection Process are the analysis of vacant positions according to the current Staffing table, R2R and the need for Functions to close them in a certain time frame.</p> <p>The internal selection process consists of the following procedures:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registration and submission of the HRF (Attachment #1);</li> <li>- The process of creating and placing an advertisement;</li> <li>- Primary selection of Candidates;</li> <li>- Assessment Center (for employees applying for the position of Team Leader);</li> <li>- Behavioral interview;</li> <li>- Panel discussion and decision-making;</li> <li>- Approval of a candidate for a vacant position, processing of documents and providing feedback.</li> </ul> <p>3.1. Filling out the Internal Displacement Application (hereinafter referred to as the "Application, Attachment # 2"), passing the Behavioral Interview, passing the Evaluation Center by the Candidate is not a guarantee for the promotion of the Employee.</p> <p>If, as a result of the Internal Selection Process, Candidates do not meet the requirements specified in the Application and in the Instructions, or they have not passed a Behavioral Interview and/or an Assessment Center, then consideration of external candidates who are not employed at the time of the search in the Company begins.</p> <p>3.2. If the Candidate has not passed the Selection Process due to a lack of points for one or more Rigid Competencies, he may be invited to repeat the Internal Selection Process only after 1 year from the date of passing the last Internal Selection Process and with the approval of the Head of the function and HR Director.</p> <p>3.3. In order to preserve the confidentiality, reliability and validity of the Internal Selection Process, the documents listed below are not specified in the Annexes to the current Regulation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instructions for conducting behavioral interviews for candidates for positions with levels 3-7;</li> <li>- Content of test forms (for Hourly positions);</li> <li>- Instructions for conducting group exercises.</li> </ul> <p>The original versions of these documents are approved by the decision of the HR Director and the General Director of the Company and are stored directly with the HR Director and Assessors.</p>
--	--

Процесс отбора кадров в связи нехваткой баллов по одним или нескольким Ригидным компетенциям, то он может быть приглашен на повторный Процесс внутреннего отбора только по истечению 1 года со дня прохождения последнего Процесса внутреннего отбора кадров и с одобрения Руководителя функции и Директора ДКС.

3.3. В целях сохранения конфиденциальности, надежности и валидности проведения Процесса внутреннего отбора документы, приведенные ниже, не указываются в Приложениях к действующему Положению:

- Инструкции по проведению поведенческого интервью для кандидатов на позиции с уровнями 3-7;
- Содержание бланков с тестами (на Hourly позиции);
- Инструкции по проведению групповых упражнений.

Оригинальные версии указанных документов утверждаются решением Директора ДКС и Генерального директора Компании и хранятся непосредственно у Директора ДКС и Ассессоров.

3.4. Если Кандидат во время прохождения процесса Отбора кадров предоставил о себе ложную информацию, что в свою очередь привело к заблуждению Ассессора и других лиц, принимавших участие в Процессе внутреннего отбора кадров, то данный кандидат автоматически считается непрошедшим Процесс внутреннего отбора.

#### **4. ОФОРМЛЕНИЕ И ПОДАЧА ЗАЯВКИ**

4.1. Процесс внутреннего отбора начинается с Заявки (Приложение № 2) на вакантную позицию, которую должным образом оформляет Непосредственный руководитель и своевременно предоставляет Ассессору.

- 4.2. Заявка содержит следующие данные:
- Вакантная позиция, отдел, департамент и уровень (в соответствии со Штатным расписанием);
  - ожидаемая дата приёма и поиска кандидатов;
  - тип контракта (постоянный или временный), вид учета рабочего времени (поденный или почасовой) и количество запрашиваемых Вакантных позиций (в зависимости от потребностей);
  - информация о фактически открытых позициях согласно R2R и Штатному расписанию (проверяется и подтверждается подписью Ассессора перед сбором подписей Руководителя функции, Директора ДКС и Генерального директора);
  - подпись Руководителя функции, Директора

3.4. If a Candidate during the selection process provided false information about himself, which in turn led to the error of the Assessor and other persons who participated in the Internal Selection Process, then this candidate is automatically considered to have failed the Internal selection Process.

#### **4. APPLICATION REGISTRATION AND SUBMISSION**

4.1. The internal selection process begins with an Application (Attachment No. 2) for a vacant position, which is duly completed by the direct supervisor and submitted to the assessor in a timely manner.

- 4.2. The application contains the following data:
- Vacant position, sub-department, department and level (in accordance with the Staffing Table);
  - expected date of admission and candidates search;
  - type of contract (permanent or temporary), type of accounting of working hours (daily or hourly) and the number of requested vacant positions (depending on needs);
  - information on actual open positions in accordance with R2R and the staffing table (verified and confirmed by the assessor's signature before collecting signatures from the Head of function, HR Director and General Director);
  - signature of the Head of function, HR Director and the General Director;
  - Full name of the candidate (s) and the date of his (their) admission to the vacant position (filled in by the Assessor based on the results of the Internal Selection Process).

If there is a module in the 1C system for submitting an electronic application for personnel recruitment, the direct supervisor has the right to submit an application for hiring electronically. In this case, the application can be approved by the head of function, HR Director and General Director electronically and their signature in the application is not required.

4.3. The day of the Application acceptance is the date of the Application submission (filled in and signed properly) or sent electronically in the 1C system by the direct supervisor to the assessor.

4.4. Due to the fact that the Internal Selection Process, as well as the actual transfer of the Candidates from their current position to the vacant one, requires a certain amount of time and other resources, it is recommended that Direct Supervisors submit the Application to Assessors at least 2 (two) months before the planned closing period of the Vacant position. If one of the Critical Positions is indicated in the Application, then the Internal Selection Process may take more than 2 (two) months.

ДКС и Генерального директора;  
- ФИО кандидата(-ов) и дата его (их) приема на вакантную позицию (заполняется Ассессором по итогам Процесса внутреннего отбора).

В случае наличия в системе 1С модуля по подаче электронной заявки на подбор персонала, непосредственный руководитель имеет право подавать заявку на подбор персонала электронно. В данном случае заявка может утверждаться руководителем функции, Директором ДКС и Генеральным директором электронно и наличие их подписи в заявке не требуется.

4.3. Днем принятия Заявки является дата передачи Заявки (заполненной и подписанной должным образом) или направленной электронно в системе 1С непосредственным руководителем ассессору.

4.4. В следствии того, что Процесс внутреннего отбора, а также фактический перевод Кандидатов с их действующей позиции на вакантную требует определенных затрат времени и прочих ресурсов, то Непосредственным руководителям рекомендуется предоставлять Заявку Ассессорам не менее, чем за 2 (два) месяца до планируемого периода закрытия Вакантной позиции. В случае если в Заявке указана одна из Критических позиций, то Процесс внутреннего отбора может занимать более 2 (двух) месяцев.

## 5. ПРОЦЕСС ПОИСКА КАНДИДАТОВ

Данный этап Процесса внутреннего отбора характеризуется использованием технологий пассивного и активного поиска Кандидатов.

Под пассивным поиском Кандидатов понимается процедура, при которой Ассессор размещает объявление о вакантной позиции на определенных источниках поиска, а затем собирает анкеты откликнувшихся Кандидатов.

На основе Заявки и Инструкции Ассессор составляет и размещает объявление о Вакантной позиции на внутренних ресурсах Компании:

- стенды на «Team zone»,
- стенд на КПП,
- Посредством общей рассылки через корпоративную электронную почту.

Процедура активного поиска отличается тем, что Ассессор самостоятельно может искать подходящих Кандидатов путем общения с Непосредственными руководителями, Руководителями функции, с опытными и знающими Сотрудниками Компании, а также со Специалистами HRBP, с коллегами из других компаний, сотрудничества с вузами и

## 5. THE PROCESS OF CANDIDATES SEARCH

This stage of the Internal Selection Process is characterized by the use of passive and active candidate search methods.

Passive Candidates search is understood as a procedure in which the Assessor places an advertisement for a vacant position on certain search sources, and then collects Applications of the Applicants who have responded.

Based on the Application and the Instruction, the Assessor draws up and places an advertisement for a Vacant position on the internal resources of the Company:

- stands at the "Team zone",
- a stand at the checkpoint,
- By means of general mailing via corporate e-mail.

The active search procedure differs in that the Assessor can independently search for suitable Candidates by communicating with Direct Supervisors, Heads of function, with experienced and knowledgeable Employees of the Company, as well as with HRBP Specialists, with colleagues from other companies, cooperation with universities and colleges, training centers and etc.

The Assessor or HR Director regularly informs the management at the Production meeting about the list of available Vacant positions in order to provide information on the compliance of the actual headcount number with the planned (R2R) and identify potential candidates through the recommendations of the Heads of functions.

Applicants who wish to participate in the Internal Selection Process shall, in a timely manner, submit to the Assessor a duly completed Application Form signed by the Direct Supervisor and the Head of Function.

The deadline for submitting the Applications is 3 working days from the date of the announcement of the vacant position. The applications submitted after 3 working days can be accepted by the Assessor's decision.

## 6. INITIAL SELECTION OF CANDIDATES

6.1. The initial selection of Candidates is an important process in which those that meet the following requirements are selected from the collected base of Candidate Application:

- Compliance of the content of the Application with the requirements of the Application and Instructions
- The total length of service of the Candidate in the Company is at least 6 months;
- The period of work in the current position / position is at least 6 months;

<p>колледжами, учебными центрами и т.п.</p> <p>Ассессор или Директор ДКС регулярно информирует руководство на Производственном собрании о списке имеющихся Вакантных позиций с целью предоставления информации о соответствии фактического количества персонала плановому (R2R) и выявления потенциальных кандидатов посредством рекомендаций Руководителей функций.</p> <p>Кандидаты, изъявившие желание в участии в Процессе внутреннего отбора своевременно передают Ассессору заполненную должным образом Анкету, подписанную Непосредственным руководителем и Руководителем функции.</p> <p>Срок подачи Анкет составляет 3 рабочих дня со дня размещения объявления о вакантной позиции. Анкеты, поданные по прошествии 3-х рабочих дней, могут быть приняты по решению Ассессора.</p> <p style="text-align: center;"><b>6. ПЕРВИЧНЫЙ ОТБОР КАНДИДАТОВ</b></p> <p>6.1. Первичный отбор Кандидатов является важным процессом, при котором из собранной базы Анкет Кандидатов отбираются те, которые соответствуют следующим требованиям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Соответствие содержимого Анкеты требованиям Заявки и Инструкции;</li> <li>- Общий стаж работы Кандидата в Компании составляет не менее 6 месяцев;</li> <li>- Период работы на действующей позиции\должности составляет не менее 6 месяцев;</li> <li>- Отсутствие действующих дисциплинарных взысканий;</li> <li>- Индивидуальный показатель деятельности согласно оценки CAP/HES не ниже оценки «соответствует ожиданиям» (в случае, если Кандидат не проходил оценку деятельности CAP/HES и не имеет индивидуального показателя деятельности, данный критерий не применяется);</li> <li>- Трудовой абсентеизм не превышает установленной нормы, равной 4%;</li> <li>- С последнего участия Кандидата в Процессе внутреннего отбора на одну и ту же вакантную позицию прошло больше 6 месяцев.</li> </ul> <p>Если Сотрудник превысил установленную норму трудового абсентеизма по причине состояния здоровья, потребовавшего от него стационарное лечение, то Руководитель функции/Непосредственный руководитель может обратиться к Директору ДКС с просьбой о допуске данного Кандидата к Процессу внутреннего отбора.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence of disciplinary sanctions in force;</li> <li>- An individual performance indicator according to the CAP / HES score is not lower than the “meets expectations” score (if the Candidate has not passed the CAP / HES performance assessment and does not have an individual performance indicator, this criterion does not apply);</li> <li>- Absenteeism does not exceed the established norm of 4%;</li> <li>- More than 6 months have passed since the last participation of a Candidate in the Internal Selection Process for the same vacant position.</li> </ul> <p>If an Employee has exceeded the established rate of labor absenteeism due to a health condition that required inpatient treatment from him, then the Head of the Function / direct Supervisor may apply to HR Director with a request to admit this Candidate to the Internal Selection Process.</p> <p>If there is a need for urgent closure of the Vacant position, then, by decision of the General Director of the Company, the requirements specified in clause 6.1 may be revised.</p> <p>In order to ensure the correctness and efficiency of the initial selection, its duration can take from 1 to 4 working days. If, by the decision of the Head of the function, the process of internal selection for the Vacant position is temporarily suspended, the duration of the initial selection may take more than 4 working days.</p> <p>The primary selection is carried out by the Assessor independently. However, if the Vacant position is specific and requires a high level of professional and technical knowledge from the Candidate, the Assessor carries out the initial selection together with the direct Supervisor.</p> <p>In order to avoid the emergence of a conflict of interest of the parties, candidates who are closely related to each other (parents, spouses, brothers, sisters, sons, daughters, as well as brothers, sisters, parents and children of spouses, etc.) are not accepted for the Vacant position etc.), if their work is connected with the direct subordination or control of one of them to another.</p> <p>If the Candidate is a relative or has a friendly relationship with the Assessor, the Assessor is obliged to inform HR Director and should not take part in the selection process. In this case, HR Director appoints another employee to carry out the selection process.</p>
---	--

В случае возникновения потребностей в срочном закрытии Вакантной позиции, то по решению Генерального Директора Компании может быть осуществлен пересмотр требований, указанных в пункте 6.1.

С целью обеспечения корректности и эффективности проведения первичного отбора его продолжительность может занимать от 1-го до 4-х рабочих дней. Если по решению Руководителя функции Процесс внутреннего отбора на Вакантную позицию временно приостанавливается, то продолжительность первичного отбора может занимать больше 4-х рабочих дней.

Первичный отбор осуществляется ассессором самостоятельно. Однако если Вакантная позиция является специфичной и требует высокий уровень профессионально-технических знаний у кандидата, ассессор осуществляет первичный отбор совместно с непосредственным руководителем.

Для того, чтобы избежать возникновение конфликта интереса сторон, на Вакантную позицию не принимаются Кандидаты, состоящие между собой в близком родстве (родители, супруги, братья, сестры, сыновья, дочери, а также братья, сестры, родители и дети супругов и т.д.), если их работа связана с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного из них другому.

В случае, если кандидат является родственником или состоит в дружеских взаимоотношениях с ассессором, то ассессор обязан сообщить об этом Директору ДКС и не должен принимать участие в процессе Отбора Кадров. В этом случае Директор ДКС назначает другого сотрудника для проведения процесса Отбора кадров.

6.2. Следующие этапы Процесса внутреннего отбора проходят согласно таблице №1 и №2, указанной ниже.

Если Сотрудник подает свою Анкету на вакантную позицию, предполагающую для него Карьерное развитие:

Таблица №1. Этапы процесса внутреннего отбора при Карьерном развитии

Уровень Сотрудника	Уровень вакантной позиции	Этапы отбора
Уровень 3 - 4	Уровень 5-7	1-й этап - S Поведенческое интервью
Уровень 3	Уровень 4	1-ый этап – TL Центр оценки:

6.2. The next steps of the Internal Selection Process are carried out according to Table # 1 and # 2 below.

If the Employee submits his Application Form for a vacant position, which implies Career development for him:

Table # 1. Stages of the internal selection process in career development

Employee Level	Vacancy Level	Selection Stages
Level 3 - 4	Level 5-7	<b>Stage 1</b> - Salaried Behavior Interview
Level 3	Level 4	<b>Stage 1</b> - TL Hourly Assessment Center: - Testing (checking technical / professional knowledge, checking knowledge of GMS procedures), - Group exercise; <b>2nd Stage</b> - TL Hourly Behavioral Interview <b>3rd stage</b> - Obligatory examination of knowledge of health and safety.
Level 5	Level 6 и 7	<b>Stage 1</b> - Salaried Behavior Interview
Level 6	Level 7	<b>Stage 1</b> - Salaried Behavior Interview

If a Candidate submits his Application Form for a Vacant position, assuming Professional Development:

Table #2. Stages of the internal selection process in professional development

Employee Level	Vacancy Level	Selection Stages
Level 3	Level 3 (if department / division is changed)	TM Hourly Поведенческое интервью
Level 4	Level 4 (if department / division is changed)	<b>Stage 1</b> - TL Hourly Assessment Center: - Testing (checking technical / professional knowledge); <b>2nd Stage</b> - TL Hourly Behavioral Interview
Level 5	Level 5 (if department / division is changed)	Salaried Behavior Interview

		- Тестирование (проверка технических/ профессиональных знаний, проверка знаний процедур), - Групповое упражнение; <b>2-ой этап</b> – TL Hourly Поведенческое интервью <b>3-ий этап</b> – Обязательная проверка знаний ОТ и ТБ.	Level 6 GMS	changed) Level 6 (if department / division is changed) Level 7 (if department / division is changed)	
Уровень 5	Уровень 6 и 7	<b>1-ый этап</b> - Salaried Поведенческое интервью		<b>7. TL HOURLY ASSESSMENT CENTER</b> The purpose of the TL Hourly Assessment Center is a comprehensive assessment of Employees, based on the use of complementary methods focused on assessing the real qualities of candidates, their leadership competencies (reflect the Employee's ability to effectively manage a team, make decisions, etc.) and professional / technical competencies in accordance with the requirements of the Official responsibilities and corporate culture of the Company, as well as to identify the potential abilities of the Employee.	
Уровень 6	Уровень 7	<b>1-ый этап</b> - Salaried Поведенческое интервью			
Если Кандидат подает свою Анкету на Вакантную позицию, предполагающую Профессиональное развитие:  <i>Таблица №2. Этапы процесса внутреннего отбора при Профессиональном развитии</i>					
<b>Уровень Сотрудника</b>	<b>Уровень вакантной позиции</b>	<b>Этапы отбора</b>			
Уровень 3	Уровень 3 (при изменении Департамента/отдела)	ТМ Поведенческое интервью	The technical assessment at the TL Hourly Assessment Center includes the following tests:		
Уровень 4	Уровень 4 (при изменении Департамента/отдела)	<b>1-ый этап</b> Hourly оценки: - Тестирование (проверка технических/ профессиональных знаний) <b>2-ой этап</b> Hourly Поведенческое интервью	- Testing (verification of technical / professional knowledge, as well as knowledge in the field of the Global Manufacturing System (GMS); - Group exercise.  In order to create conditions for effective group discussions in the process of performing the Group exercise, there should be from 3 to 5 Candidates in one group.  Group Exercise is conducted according to the approved Group Exercise Guidelines.		
Уровень 5	Уровень 5 (при изменении Департамента/отдела)	Salaried Поведенческое интервью	During the group exercise, the following competencies are assessed:		
Уровень 6	Уровень 6 (при изменении Департамента/отдела)		- Quality orientation / Customer focus - Decision making / Drive for result; - Teamwork / Building relationships; - Continuous improvement / Problem solving / Creativity; - Effective communication		
Уровень 7	Уровень 7 (при изменении Департамента/отдела)		The following documents are used to evaluate the Candidates: - Team Exercise Evaluation Form (completed by the Assessor); - Test Form for the assessment of professional / technical		



## 7. TL HOURLY ЦЕНТР ОЦЕНКИ

Целью TL Hourly Центра оценки является комплексная оценка Сотрудников, основанная на использовании взаимодополняющих методик, ориентированных на оценку реальных качеств кандидатов, их лидерских компетенций (отражают способность Сотрудника эффективно управлять командой, принимать решения и пр.) и профессиональные/технические компетенции в соответствии с требованиями Должностных обязанностей и Корпоративной культуры Компании, а также на выявление потенциальных способностей Сотрудника.

Техническая оценка в TL Hourly Центре оценки включает в себя следующие испытания:

- Тестирование (проверка технических/ профессиональных знаний, а также знаний в области Глобальной системы производства (GMS));
- Групповое упражнение.

С целью создания условий эффективной групповой дискуссий в процессе выполнения Группового упражнения в одной группе должно быть от 3-х до 5-ти Кандидатов.

Групповое упражнение проводятся согласно утвержденной Инструкции по проведению Группового упражнений.

Во время выполнения группового упражнения оцениваются следующие компетенции:

- Ориентация на качество/Фокус на клиенте
- Принятие решений/ Ориентация на результат;
- Командная работа/Выстраивание отношений;
- Постоянное совершенствование/ Решение проблем/ Креативность;
- Эффективная коммуникация

Используются следующие документы для оценки Кандидатов:

- Бланк Оценки Командного Упражнения (заполняется Ассессором);
- Бланк Тестов по оценке профессионально/технических знаний (заполняется Кандидатов);
- Бланк Тестов по оценке знаний по Глобальной системе производства (заполняется Кандидатов);
- Бланк оценки общих результатов (заполняется Ассессором) (см. Приложение №3)

За участие в Командных упражнениях Кандидаты получают баллы от 1 до 5, где 1 предполагает то, что кандидат не обладает оцениваемыми качествами, а 5 – обладает качествами в избытке. Проходным баллом

knowledge (filled in by the Candidates);  
- Test Form for assessing knowledge on the Global Manufacturing System (filled in by the Candidates);  
- Form for evaluating overall results (filled in by the Assessor) (Attachment #3)

For participation in Team Exercises, Candidates receive points from 1 to 5, where 1 assumes that the candidate does not have evaluable qualities, and 5 - possesses qualities in excess. A passing score is considered to be marks of 3 and higher.

For solving tests for assessing professional / technical knowledge and assessing the knowledge of the Global Manufacturing System, the Candidate can also receive from 0 to 15 points for each test separately (each point is 1 correctly answered question). Correct solution of at least 9 questions in each test is a prerequisite for the successful passing of this test.

The scores obtained in the Group exercise and testing for the assessment of vocational / technical knowledge and the assessment of knowledge of the Global Manufacturing System are recorded in the Overall Assessment Form (Attachment #3).

7.1. Applicants are considered not to have passed this stage of the Internal Selection Process if the scores obtained in the tests for the assessment of professional / technical knowledge and the assessment of knowledge of the Global Manufacturing System are below 9 and / or the scores received for completing the Group exercise (for any of the competencies) are below 3- x.

Applicants who successfully complete the TL Hourly Assessment Center are encouraged to be invited to complete the TL Hourly Behavioral Interview.

7.2. Employees who do not pass the TL Hourly Assessment Center will only be eligible to re-pass the Internal Selection Process 6 months after the last TL Hourly Assessment Center.

7.3. If the Employee has the necessary technical / professional knowledge and skills, and / or had experience as an acting position / position with level 4, but according to the results of TL Hourly, the assessment center was not able to score the required number of points to successfully pass it, then the Direct Supervisor jointly with the Assessor may admit the Employee to pass the TL Hourly Behavioral Interview on the condition that the Direct Supervisor will

<p>считаются оценки от 3-х и выше.</p> <p>За решение тестов на оценку профессиональных/технических знаний и оценку знаний Глобальной системы производства Кандидат может получить также от 0 до 15 баллов за каждый тест в отдельности (каждый балл - это 1 правильно решенный вопрос). Верное решение минимум 9 вопросов в каждом тесте является необходимым условия для успешного прохождения данного тестирования.</p> <p>Баллы, полученные при прохождении Группового упражнения и тестирования по оценки профессионально/технических знаний и оценки знаний Глобальной системы производства заносятся в Бланк общих оценки (См. Приложение №3).</p> <p>7.1. Кандидаты считаются непрошедшими данный этап Процесса внутреннего отбора если баллы, полученных при решении тестов по оценки профессионально/технических знаний и оценки знаний Глобальной системы производства ниже 9-ти и/или баллы, полученные за выполнение Группового упражнения (по любой из компетенций) ниже 3-х.</p> <p>Кандидатам, успешно прошедшим TL Hourly Центр оценки, рекомендуется пригласить на прохождение TL Hourly Поведенческое интервью.</p> <p>7.2. Сотрудников, которые не прошли TL Hourly Центр оценки, можно будет допустить до повторного прохождения Процесса внутреннего отбора только через 6 месяцев, начиная со дня прохождения последнего TL Hourly Центра оценки.</p> <p>7.3. Если Сотрудник обладает необходимыми техническими/ профессиональными знаниями и навыками, и/или имел опыт работы в качестве исполняющего обязанности должности/ позиции с уровнем 4, но по результатам TL Hourly центра оценки не смог набрать необходимое количество баллов для успешного его прохождения, то Непосредственный руководитель совместно с Ассессором могут допустить Сотрудника для прохождения TL Hourly поведенческого интервью с условием, что Непосредственный руководитель составит IDP на данного Сотрудника, в случае успешного прохождения Процесса внутреннего отбора.</p> <p>7.4. Ассессоры являются ответственными за корректное и своевременное проведение TL Hourly Центра оценки, за заполнение Бланка оценки Группового упражнения, за проверку результатов Тестирования а также за заполнения Бланка общих оценок.</p>	<p>draw up an IDP for this Employee, in case of successful completion of the Internal Selection Process.</p> <p>7.4. Assessors are responsible for the correct and timely conduct of the TL Hourly Assessment Center, for completing the Group Exercise Assessment Form, for checking the Test results, and for completing the General Assessment Form.</p> <p>7.5. The content of the Test Form, the correct answers to them, as well as the content of the Group exercise are confidential information. If this information is disclosed, an employee of the Company may be brought to disciplinary responsibility.</p> <p style="text-align: center;"><b>8. TL HOURLY BEHAVIORAL INTERVIEW</b></p> <p>A behavioral interview is one of the most important stages of the Internal Selection Process for Hourly Positions and involves building a deeper understanding of the technical / professional, as well as behavioral qualities of the Candidate, which in turn makes it possible to assess his further success in performing his job duties and following the Corporate culture.</p> <p>The Behavioral Interview is conducted by the Interviewer Team # 1, which includes: The Assessor and one of the Group leader, not working in the Division / Department, where there is a Vacant position for which the Candidate is being considered.</p> <p>If necessary, other Trained employees can take part in the behavioral interview, as well as those employees who have successfully completed the theoretical part of the special training on conducting Behavioral interviews in order to consolidate knowledge directly in practice.</p> <p>The Behavioral Interview is conducted according to the approved Behavioral Interview Guidelines for candidates for a position with 4 levels (hereinafter referred to as "Guide # 1") and assesses a number of the Candidate's competencies, which are listed below:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Functional / technical skills;</li> <li>- Honesty and Responsibility;</li> <li>- Motivation;</li> <li>- Relationship with colleagues;</li> <li>- Communication.</li> </ul> <p>The assessor is responsible for agreeing on the date, place and time of the Behavioral interview, as well as for preparing a package of necessary documents:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instruction # 1, which is provided for correct and timely</li> </ul>
---	---

7.5. Содержание Бланка тестов, правильных ответов на них, а также содержание Группового упражнения являются конфиденциальной информацией. При разглашении этой информации работник Компании может быть привлечен к дисциплинарной ответственности.

## **8. TL HOURLY ПОВЕДЕНЧЕСКОЕ ИНТЕРВЬЮ**

Поведенческое интервью является одним из важнейших этапов Процесса внутреннего отбора на Hourly позиции и предполагает выстраивание более глубокого понимания технических/профессиональных, а также поведенческих качеств Кандидата, что в свою очередь дает возможность оценить его дальнейший успех при выполнении должностных обязанностей и следовании Корпоративной культуры.

Поведенческое интервью проводится Командой интервьюеров №1, в которую входят: Ассессор и один из Старших мастеров, не работающий в Отделе/Департаменте, где есть Вакантная позиция на которую рассматривается Кандидат.

По необходимости в поведенческом интервью могут принимать участие и другие Обученные сотрудники, а также те сотрудники, которые успешно прошли теоретическую часть специального обучения по проведению Поведенческого интервью в целях закрепления знаний непосредственно на практике.

Поведенческое интервью проводится согласно утвержденной Инструкции по проведению Поведенческого интервью для кандидатов на позицию с уровнями 4 (далее – «Инструкции №1») и оценивает ряд компетенций Кандидата, указанные ниже:

- Функционально/технические навыки;
- Честность и Ответственность;
- Мотивация;
- Отношение с коллегам;
- Коммуникабельность.

Ассессор ответственен за согласование даты, места и времени проведения Поведенческого интервью, а также за подготовку пакета необходимых документов:

- Инструкция №1, которая предоставляется на корректное и своевременное заполнение каждому члену Команды интервьюеров №1;
- Анкета Кандидата;
- Бланк оценки общих результатов (далее – «Бланк оценки»).

Инструкции №1 на каждую компетенцию составлены несколько поведенческих вопросов,

completion to each member of the Team of interviewers # 1;

- Application Form of the Candidate;
- Form for evaluating overall results (hereinafter - "Form of evaluation").

Instruction # 1 for each competency contains several behavioral questions, as well as questions on Occupational Health and Safety, which are selected by the Team of Interviewers # 1 during the interview or in advance.

Based on the results of the interview, the Team of Interviewers # 1 must fill out and put down marks in Instruction # 1, as well as in the corresponding items of the Assessment Form, confirming them with their signature.

8.1. To evaluate candidates, a rating scale from 1 to 5 is used. Where 1 assumes that the candidate does not have the evaluated qualities, and 5 - has qualities in excess. A passing score is considered to be marks of 3 and higher.

8.2. Results of Candidates who successfully/not successfully completed the Behavioral Interview, i.e. those who have scored passing points for the above Competencies are entered into the Assessment Form and transferred to the Direct Supervisor, who, together with the Assessor, selects the best Candidate.

In the selection process, Candidates are divided into 3 groups:

- Employees who have successfully passed the Internal Selection Process;
- Employees who successfully passed the Internal Selection Process, but due to the limited number of vacant positions placed in the Hiring Talent Pool for 6 months;
- Employees not passed the Internal selection process.

In the event of a similar vacant position, an Employee in the Hiring Talent Pool, in agreement with the Head of the function / Direct supervisor, can be appointed (transferred) to the corresponding vacant position / position.

Applicants who have not completed the Behavioral Interview can re-participate in the Internal Selection Process for a similar vacant position only 6 months after the last Behavioral Interview. For the remaining vacant positions, the Candidate can be considered an unlimited number of times.

Team of Interviewers # 1 is responsible for the timely and proper completion of Instruction # 1 and the Overall

<p>а также вопросов по Технике безопасности и охраны труда, которые выбираются Командой интервьюеров №1 в процессе интервью или заранее.</p> <p>По итогам интервью Команда интервьюеров №1 должна заполнить и проставить оценки в Инструкцию №1, а также в соответствующие пункты Бланка оценок, подтвердив их своей подписью.</p> <p>8.1. Для оценки кандидатов используется шкала оценки от 1 до 5. Где 1 предполагает то, что кандидат не обладает оцениваемыми качествами, а 5 – обладает качествами в избытке. Проходным баллом считаются оценки от 3-х и выше.</p> <p>8.2. Результаты Кандидатов, успешно/неуспешно прошедших Поведенческое интервью, т.е. набравшие проходные баллы по указанным выше Компетенциям, вносятся в Бланк оценок и передаются Непосредственному руководителю, который совместно с Ассессором выбирает наилучшего Кандидата.</p> <p>В процессе отбора Кандидаты делятся на 3 группы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сотрудники успешно прошедшие Процесс внутреннего отбора;</li> <li>- Сотрудники успешно прошедшие Процесс внутреннего отбора, но в следствие ограниченности вакантных позиций помещенные в Кадровый резерв по подбору кадров на 6 месяцев;</li> <li>- Сотрудники не прошедшие Процесс внутреннего отбора.</li> </ul> <p>В случае возникновения аналогичной вакантной позиции, Сотрудник, находящийся в Кадровом резерве по подбору кадров, по согласованию с Руководителем функции/непосредственным руководителем, может быть назначен (переведен) на соответствующую вакантную должность/позицию.</p> <p>Кандидаты, которые не прошли Поведенческое интервью, могут повторно принять участие в Процессе внутреннего отбора на аналогичную вакантную позицию только через 6 месяцев со дня прохождения последнего Поведенческого интервью. На остальные вакантные позиции Кандидат может рассматриваться не ограниченное количество раз.</p> <p>Команда интервьюеров №1 является ответственными за своевременное и должное заполнение Инструкции №1 и Бланка общих оценок. При обсуждении Кандидата и при выставлении оценки Кандидату по итогам Поведенческого интервью Команда интервьюеров №1 должна руководствоваться объективными, профессиональными/</p>	<p>Assessment Form. When discussing the Candidate and when scoring the Candidate following the Behavioral Interview, Team of Interviewers # 1 should be guided by objective, professional / technical and behavioral criteria for evaluating the Candidate. The # 1 team of interviewers must be impartial when conducting a Behavioral interview and summarizing the results of the candidate (giving marks, judgments, etc.)</p> <p>The Assessor is responsible for the timely organization of the Behavioral Interview, as well as for control over the timely and correct completion of the General Assessment Form by the Team of Interviewers # 1.</p> <p>The content of Instructions # 1, as well as the conditions for successfully completing the Behavioral Interview, are confidential. If this information is disclosed, an employee of the Company may be brought to disciplinary responsibility.</p> <p style="text-align: center;"><b>9. MANDATORY VERIFICATION OF KNOWLEDGE ON LABOR AND SAFETY</b></p> <p>If an Employee has successfully passed the Internal Selection Process for a position with a level 4, then within 14 days he must pass a mandatory health and safety knowledge test (hereinafter referred to as "H&amp;S"), which is conducted by an Engineer of the Occupational H&amp;S Department.</p> <p>An employee who has not passed the mandatory H&amp;S knowledge test can be left among the Candidates for a position with level 4, subject to repeated and successful completion of the H&amp;S knowledge test no later than 1 (one) month.</p> <p>Employees who do not show up for the H&amp;S knowledge test within 14 days are excluded from the Candidates for the vacant position / position with level 4.</p> <p>However, if the Employee was unable to attend the H&amp;S knowledge test due to a health condition that required inpatient treatment from him, then by the decision of the HR Director and the Head of the function, he may be admitted to this test.</p> <p>The Direct supervisor is responsible for organizing the examination of H&amp;S knowledge.</p> <p style="text-align: center;"><b>10. SALARIED BEHAVIORAL INTERVIEW</b></p>
--	---

техническими и поведенческими критериями оценки Кандидата. Команда интервьюеров №1 должна быть беспристрастной при проведении Поведенческого интервью и при подведении итогов по кандидату (выставление оценок, суждений и пр.)

Ассессор является ответственным за своевременную организацию Поведенческого интервью, а также за контроль за своевременным и корректным заполнением Бланка общих оценок Командой интервьюеров №1.

Содержание Инструкций №1, а также условия успешного прохождения Поведенческого интервью являются конфиденциальной информацией. При разглашении этой информации работник Компании может быть привлечен к дисциплинарной ответственности.

### **9. ОБЯЗАТЕЛЬНАЯ ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ ПО ОХРАНЕ ТРУДА И ТЕХНИКИ БЕЗОПАСНОСТИ**

Если Сотрудник успешно прошел Процесс внутреннего отбора на позицию с уровнем 4, то ему в течение 14 дней необходимо пройти обязательную проверку знаний по охране труда и техники безопасности (далее – «ОТ и ТБ»), которая проводится Инженером Отдела охраны труда и техники безопасности.

Сотрудник, не прошедший обязательную проверку знаний ОТ и ТБ, может быть оставлен в числе Кандидатов на позицию с уровнем 4 при условии повторного и успешного прохождения проверки знаний ОТ и ТБ в срок не позднее 1-го (одного) месяца.

Сотрудники, не явившиеся на проверку знаний ОТ и ТБ в течение 14 дней, исключаются из числа Кандидатов на вакантную позицию/должность с уровнем 4.

Однако если Сотрудник не смог явиться на проверку знаний ОТ и ТБ по причине состояния здоровья, потребовавшего от него стационарное лечение, то по решению Директора ДКС и Руководителя функции он может быть допущен до прохождения данного испытания.

Ответственным за организацию проверки знаний ОТ и ТБ является Непосредственный руководитель.

### **10. SALARIED ПОВЕДЕНЧЕСКОЕ ИНТЕРВЬЮ**

Salaried Поведенческое интервью – это структурированное интервью, в котором

Salaried behavioral interview is a structured interview in which questions are asked in order to reveal and analyze the Employee's real experience in certain situations, assess his personal (leadership) competencies and behavior.

Salaried behavioral interviews are conducted to gain a deeper understanding of the technical / professional as well as behavioral qualities of the Candidate. It contributes to the relative forecasting of his future success in the performance of official duties and adherence to the Corporate culture.

In order for the salaried behavioral Interview to be conducted objectively and contribute to a deeper disclosure of the Candidate's knowledge, skills, and motivation, it is conducted by several employees of the Company (hereinafter - "Team of Interviewers # 2"), who conduct interviews grouped into 2 pairs:

- Assessor,
- Direct supervisor,
- Head of function,
- Trained employee.

If necessary, other Trained employees can participate in Salaried behavioral interviews, as well as those employees who have successfully completed the theoretical part of the special training on conducting Behavioral interviews in order to consolidate knowledge directly into practice.

10.1. The assessor is responsible for agreeing on the date, place and time of the Salaried Behavioral Interview, as well as preparing the package of necessary documents:

- Employee Application;
- Instructions for conducting Behavioral interviews for candidates for positions with levels 5-7 (hereinafter referred to as "Instructions # 2"), which are provided for correct and timely completion to each member of Team of interviewers # 1;
- Evaluation sheet of behavioral interviews for candidates for positions with levels 5-7 (hereinafter - "Evaluation sheet"). See Attachment No. 4.

Instructions # 2 are 2 complementary procedures for assessing professional / technical and behavioral competencies. In order to ensure the reliability of the results, the questions of the scales in the two Instructions # 2 are not repeated.

10.2. The Assessor hands over the printed version of Instruction No. 2 to the Head of the function in order to jointly choose from 4 to 6 questions for the evaluated

<p>вопросы задаются с целью раскрытия и анализа реального опыта Сотрудника в определенных ситуациях, оценки его личностных (лидерских) компетенций и поведения.</p> <p>Salaried Поведенческое интервью проводится для получения более глубокого понимания технических/ профессиональных, а также поведенческих качеств Кандидата. Оно способствует относительно прогнозированию его дальнейшего успеха при выполнении должностных обязанностей и следованию Корпоративной культуре.</p> <p>Для того, чтобы Salaried Поведенческое интервью проводилось объективно и способствовало более глубокому раскрытию знаний, умений, навыков и мотивации Кандидата, оно проводится несколькими сотрудниками Компании (далее – «Команда интервьюеров №2»), которые проводят интервью сгруппировавшись в 2 пары:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ассессор,</li> <li>- Непосредственный руководитель,</li> <li>- Руководитель функции,</li> <li>- Обученный сотрудник.</li> </ul> <p>По необходимости в Salaried поведенческом интервью могут принимать участие и другие Обученные сотрудники, а также те сотрудники, которые успешно прошли теоретическую часть специального обучения по проведению Поведенческого интервью в целях закрепления знаний непосредственно на практике.</p> <p>10.1. Ассессор ответственен за согласование даты, места и времени проведения Salaried Поведенческого интервью, а также за подготовку пакета необходимых документов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анкета Сотрудника;</li> <li>- Инструкции по проведению Поведенческого интервью для кандидатов на позиции с уровнями 5-7 (далее – «Инструкции №2»), которые предоставляются на корректное и своевременное заполнение каждому члену Команды интервьюеров №1;</li> <li>- Оценочный лист поведенческого интервью для кандидатов на позиции с уровнями 5-7 (Далее- «Оценочный лист»). См. Приложение 4.</li> </ul> <p>Инструкции №2 представляют собой 2 взаимодополняющие процедуры по оценке профессионально/технических и поведенческих компетенций. С целью обеспечения надежности результатов вопросы шкал в двух Инструкциях №2 не повторяются.</p> <p>10.2. Ассессор передает распечатанную версию Инструкции №2 Руководителю функции для того, чтобы совместно с ним выбрать от 4 до 6</p>	<p>Competencies.</p> <p>10.3. The Behavioral Interview is conducted in accordance with the approved Behavioral Interview Guidelines for candidates for positions with levels 5-6 and 7 and assesses a number of competencies of the Candidates:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal qualities (Technical / professional knowledge, Problem solving and problem analysis, Self-improvement);</li> <li>- Integrity and trust (Safety, Demonstration of high decency and honesty);</li> <li>- Focusing on the result (Drive for result);</li> <li>- Skills of interpersonal communication (Building relationships, Collaboration in a team).</li> </ul> <p>10.4. The team of interviewers # 2, dividing into 2 groups, conducts the Behavioral interview in turn, spending on average no more than 60 minutes. And then he hands over the duly filled Instruction No. 2 to the Assessor.</p> <p>10.5. For the assessment of the Candidates, an interval / rank rating scale is used from 1 to 9. Where 1 assumes that the candidate does not have the evaluated qualities, and 9 - has the qualities in excess. Then the average score is built on them. A passing score is considered to be 4 and higher.</p> <p>10.6. Thereafter, the Assessor will organize a panel discussion where team of interviewers # 2 should take stock of the salaried behavioral interview conducted with the Candidate, express their professional opinion, as well as mark and sign on the Evaluation Sheet.</p> <p>In the selection process, Candidates are divided into 3 groups:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Employees who have successfully passed the Internal Selection Process;</li> <li>- Employees who successfully passed the Internal Selection Process, but due to the limited number of vacant positions placed in the Personnel Pool for 6 months;</li> <li>- Employees not passed the Internal selection process.</li> </ul> <p>If an Employee has successfully passed the Salaried Behavioral Interview, but was not selected from among the Employees for a vacant position, then, with the approval of the Direct Supervisor / Director of the function, he can be placed in Hiring Talent Pool for 6 months, and in case of the same vacant position, he can be appointed for a position / position.</p> <p>10.7. Applicants who do not pass the Behavioral Interview can re-enter the internal selection process for the exact</p>
--	---

вопросов по оцениваемым Компетенциям.

10.3. Поведенческое интервью проводится согласно утвержденным Инструкциям по проведению Поведенческого интервью для кандидатов на позицию с уровнями 5-6 и 7 и оценивает ряд компетенций у Кандидатов:

- Личностные качества (Технические / профессиональные знания, Решение задач и анализ проблем, Самосовершенствование);
- Моральные качества (Безопасность, Демонстрация высокой порядочности и честности);
- Направленность внимания на результат (Получение результатов);
- Навыки межличностного общения (Выстраивание отношений, Сотрудничество в команде).

10.4. Команда интервьюеров №2, поделившись на 2 группы проводит Поведенческое интервью по очереди, затрачивая на это в среднем не более 60 минут. А затем передает заполненные должным образом Инструкции №2 Ассессору.

10.5. Для оценки Кандидатов используется интервальная/ранговая шкала оценок от 1 до 9. Где 1 предполагает то, что кандидат не обладает оцениваемыми качествами, а 9 – обладает качествами в избытке. Затем по ним выстраивается средняя оценка. Проходным баллом считаются оценки от 4-х и выше.

10.6. После этого Ассессор организует панельное обсуждение, где Команда интервьюеров №2 должна подвести итоги Salaried Поведенческого интервью, проведенного с Кандидатом, высказать профессиональное мнение, а также проставить оценки и расписаться на Оценочном листе.

В процессе отбора Кандидаты делятся на 3 группы:

- Сотрудники успешно прошедшие Процесс внутреннего отбора;
- Сотрудники успешно прошедшие Процесс внутреннего отбора, но в следствие ограниченности вакантных позиций помещенные в Кадровый резерв по подбору кадров на 6 месяцев;
- Сотрудники не прошедшие Процесс внутреннего отбора.

Если Сотрудник успешно прошел Salaried Поведенческое интервью, однако не был выбран из числа Сотрудников на вакантную позицию, то он с согласования Непосредственного руководителя/Директора функции может помещен Кадровый резерв по подбору кадров на 6 месяцев, и в случае возникновения такой же вакантной позиции, он может быть назначен на должность/позицию.

same vacant position only 6 months after the last Salaried Behavioral Interview. For other vacant positions, the Candidate can be considered an unlimited number of times.

10.8. The team of interviewers # 2 is responsible for the timely and proper completion of Instruction # 2 and the Scorecard. When discussing the Applicant and scoring for the Salaried Behavioral Interview, Interviewer Team # 2 must use objective, professional / technical and behavioral criteria for evaluation. The team of interviewers should be impartial in conducting the Behavioral interview and in summing up the results of the Candidate (giving marks, judgments, etc.).

10.9. The Assessor is responsible for the timely organization of the Salaried Behavioral Interview, Panel Discussion, and for overseeing and properly completing the Scorecard by Interview Team # 2.

10.10. Contents of the guidelines, conditions for successful behavior Interviews are confidential. If this information is disclosed, an employee of the Company may be brought to disciplinary responsibility.

## 11. TM HOURLY BEHAVIORAL INTERVIEWS

Behavioral interview is one of the most important stages of Hiring process for the Hourly position and involves building a deeper understanding of the technical / professional, as well as behavioral qualities of the Candidate, which in turn makes it possible to evaluate his further success in performing job duties and following the Corporate culture.

11.1. The Behavioral Interview is conducted by Interviewer Team # 3, which includes: Assessor with the Head of the Function or Direct Supervisor (Team Leader / Group Leader).

11.2. If necessary, other Trained employees can participate in the behavioral interview, as well as those employees who have successfully completed the theoretical part of the special training on conducting Behavioral interviews in order to consolidate knowledge directly in practice.

The Behavioral Interview is conducted in accordance with the approved Instructions for conducting a Behavioral

<p>10.7. Кандидаты, которые не прошли Поведенческое интервью, могут повторно принять участие в Процессе внутреннего отбора на точно такую же вакантную позицию только через 6 месяцев со дня прохождения последнего Salaried Поведенческого интервью. На остальные вакантные позиции Кандидат может рассматриваться неограниченное количество раз.</p> <p>10.8. Команда интервьюеров №2 является ответственными за своевременное и должное заполнение Инструкции №2 и Оценочного листа. При обсуждении Кандидата и при выставлении оценки по итогам Salaried Поведенческого интервью Команда интервьюеров №2 должна руководствоваться объективными, профессиональными/техническими и поведенческими критериями оценки. Команда интервьюеров должна быть беспристрастной при проведении Поведенческого интервью и при подведении итогов по Кандидату (выставление оценок, суждений и пр.).</p> <p>10.9. Ассессор является ответственным за своевременную организацию Salaried Поведенческого интервью, Панельного обсуждения, а также за контроль и оформление должным образом Оценочного листа Командой интервью №2.</p> <p>10.10. Содержание Инструкций, Условия успешного прохождения Поведенческого интервью являются конфиденциальной информацией. При разглашении этой информации работник Компании может быть привлечен к дисциплинарной ответственности.</p> <p style="text-align: center;"><b>11. ТМ HOURLY ПОВЕДЕНЧЕСКОЕ ИНТЕРВЬЮ</b></p> <p>Поведенческое интервью является одним из важнейших этапов Процесса отбора кадров на Hourly позиции и предполагает выстраивание более глубокого понимания технических/профессиональных, а также поведенческих качеств Кандидата, что в свою очередь дает возможность оценить его дальнейший успех при выполнении должностных обязанностей и следовании Корпоративной культуры.</p> <p>11.1. Поведенческое интервью проводится Командой интервьюеров №3, в которую входят: Ассессор с Руководителем функции или Непосредственным руководителем (мастером/старшим мастером).</p> <p>11.2. По необходимости в поведенческом интервью могут принимать участие и другие</p>	<p>Interview for candidates for positions with levels 3-4 (hereinafter referred to as "Instruction No. 3") and assesses a number of the Candidate's competencies, indicated below:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Functional / technical skills;</li> <li>- Integrity and Trust;</li> <li>- Motivational Pattern;</li> <li>- Peer relationship;</li> <li>-Communication.</li> </ul> <p>11.3. The assessor is responsible for agreeing on the date, place and time of the Behavioral interview, as well as for preparing a package of necessary documents:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instruction # 3, which is provided for correct and timely completion to each member of the Team of interviewers # 3;</li> <li>- Application of the Candidate;</li> <li>- Total results assessment form (hereinafter - "Form of evaluation"). See Attachment # 3</li> </ul> <p>11.4. The Instructions №3 for each competency contain several questions that are selected by the Team of Interviewers # 3 during the interview or in advance.</p> <p>11.5. Based on the results of the interview, the Team of Interviewers # 3 must fill in and put down the marks in Instruction # 3, as well as in the corresponding items of the Assessment Form, confirming them with their signature.</p> <p>11.6. To evaluate candidates, a rating scale from 1 to 5 is used. Where 1 assumes that the candidate does not have the evaluated qualities, and 5 - has qualities in excess. A passing score is considered to be marks of 3 and higher.</p> <p>11.7. Results of Candidates who successfully/not successfully completed the Behavioral Interview, i.e. those who have scored passing points for the above Competencies are entered into the Assessment Form and transferred to the Direct Supervisor, who, together with the Assessor, selects the best Candidate.</p> <p>In the selection process, Candidates are divided into 3 groups:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Employees who have successfully passed the Internal Selection Process;</li> <li>- Employees who successfully passed the Internal Selection Process, but due to the limited number of vacant positions placed in the Personnel Pool for 6 months;</li> <li>- Employees not passed the Internal selection process.</li> </ul> <p>11.8. In the event of a similar vacant position, an Employee in the Talent Pool, in agreement with the Head of the function / Direct supervisor, can be appointed (transferred) to the corresponding vacant position / position.</p>
---	--



<p>Обученные сотрудники, а также те сотрудники, которые успешно прошли теоретическую часть специального обучения по проведению Поведенческого интервью в целях закрепления знаний непосредственно на практике.</p> <p>Поведенческое интервью проводится согласно утвержденной Инструкции по проведению Поведенческого интервью для кандидатов на позицию с уровнями 3-4 (далее – «Инструкции №3») и оценивает ряд компетенций Кандидата, указанные ниже:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Функционально/технические навыки;</li> <li>- Честность и Ответственность;</li> <li>- Мотивация;</li> <li>- Отношение с коллегами;</li> <li>- Коммуникабельность.</li> </ul> <p>11.3. Ассессор ответственен за согласование даты, места и времени проведения Поведенческого интервью, а также за подготовку пакета необходимых документов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Инструкция №3, которая предоставляется на корректное и своевременное заполнение каждому члену Команды интервьюеров №3;</li> <li>- Анкета;</li> <li>- Бланк оценки общих результатов (далее – «Бланк оценки»). См. Приложение №3</li> </ul> <p>11.4. В Инструкции №3 на каждую компетенцию составлены несколько вопросов, которые выбираются Командой интервьюеров №3 в процессе интервью или заранее.</p> <p>11.5. По итогам интервью Команда интервьюеров №3 должна заполнить и проставить оценки в Инструкцию №3, а также в соответствующие пункты Бланка оценок, подтвердив их своей подписью.</p> <p>11.6. Для оценки кандидатов используется шкала оценки от 1 до 5. Где 1 предполагает то, что кандидат не обладает оцениваемыми качествами, а 5 – обладает качествами в избытке. Проходным баллом считаются оценки от 3-х и выше.</p> <p>11.7. Результаты Кандидатов, успешно/неуспешно прошедших Поведенческое интервью, т.е. набравшие проходные баллы по указанным выше Компетенциям, вносятся в Бланк оценок и передаются Непосредственному руководителю, который совместно с Ассессором выбирает наилучшего Кандидата. В процессе отбора Кандидаты делятся на 3 группы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сотрудники успешно прошедшие Процесс внутреннего отбора;</li> <li>- Сотрудники успешно прошедшие Процесс</li> </ul>	<p>11.9. Candidates who have not passed the Behavioral Interview will be re-considered for the vacant position only 6 months after the last Behavioral Interview.</p> <p>11.10. Team of Interviewers # 3 is responsible for the timely and proper completion of Instruction # 3 and the Assessment Form. When discussing a candidate and when scoring a candidate based on the results of the Behavioral Interview, Team of Interviewers # 3 should be guided by objective, professional / technical and behavioral criteria for evaluating the Candidate. The team of interviewers should be impartial in conducting the Behavioral interview and in summing up the results of the candidate (giving marks, judgments, etc.)</p> <p>11.11. The Assessor is responsible for the timely organization of the Behavioral Interview, as well as for the control over the timely and correct completion of the Assessment Form by the Team of Interviewers # 3.</p> <p>11.12. Contents of the Guidelines, Conditions for Successful Behavior Interviews are confidential. If this information is disclosed, an employee of the Company may be brought to disciplinary responsibility.</p> <p><b>12. CANDIDATE APPROVALS FOR THE VACANT POSITION</b></p> <p><b>Approval for vacant Salaried or Hourly position</b></p> <p>Candidate Approval for a Vacant position is possible only if he passes all stages of the Internal Selection Process, except for the cases specified in point 1.1. of this Statement.</p> <p>The Assessor notifies the Candidate about his successful Internal Selection Process completion and sends the TRF by mail to the HRBP Specialist for the employee transfer to a vacant Salaried or Hourly position (having previously agreed with the direct manager).</p> <p>TRF includes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- full name of the candidate;</li> <li>- Previous position;</li> <li>- New position, department and division;</li> <li>- Date of transfer;</li> <li>- The type of contract.</li> </ul> <p>The Assessor is responsible for the correct and timely execution and sending of the TRF by e-mail and the transfer of Candidates IDP (if necessary) to HRBP Specialist for transfer processing.</p>
---	---

<p>внутреннего отбора, но в следствие ограниченности вакантных позиций помещенные в Кадровый резерв на 6 месяцев; - Сотрудники непрошедшие Процесс внутреннего отбора.</p> <p>11.8. В случае возникновения аналогичной вакантной позиции, Сотрудник, находящийся в Кадровом резерве, по согласованию с Руководителем функции/непосредственным руководителем, может быть назначен (переведен) на соответствующую вакантную должность/позицию.</p> <p>11.9. Кандидатов, которые не прошли Поведенческое интервью, повторно можно будет рассмотреть на вакантную позицию только через 6 месяцев со дня прохождения последнего Поведенческого интервью.</p> <p>11.10. Команда интервьюеров №3 является ответственными за своевременное и должное заполнение Инструкции №3 и Бланка оценки. При обсуждении кандидата и при выставлении оценки кандидату по итогам Поведенческого интервью Команда интервьюеров №3 должна руководствоваться объективными, профессиональными/техническими и поведенческими критериями оценки Кандидата. Команда интервьюеров должна быть беспристрастной при проведении Поведенческого интервью и при подведении итогов по кандидату (выставление оценок, суждений и пр.)</p> <p>11.11. Ассессор является ответственным за своевременную организацию Поведенческого интервью, а также за контроль за своевременным и корректным заполнением Бланка оценок Командой интервьюеров №3.</p> <p>11.12. Содержание Инструкций, Условия успешного прохождения Поведенческого интервью являются конфиденциальной информацией. При разглашении этой информации работник Компании может быть привлечен к дисциплинарной ответственности.</p> <p style="text-align: center;"><b>12. УТВЕРЖДЕНИЯ СОТРУДНИКА НА ВАКАНТНУЮ ПОЗИЦИЮ</b></p> <p><b>Утверждение на вакантную Salaried или Hourly позицию</b></p> <p>Утверждение Кандидата на Вакантную позицию возможно только при условии его прохождения всех этапов Процесса внутреннего отбора за исключением случаев, указанных в пункте 1.1 настоящего Положения.</p> <p>Ассессор оповещает Кандидата о его успешном прохождении Процесса внутреннего отбора и</p>	<p>The date and month of Employee's transfer who successfully passed the Internal Selection Process is agreed between both Functional Directors (where the Employee worked at the time of the Internal Selection Process and where he transfers to), and then entered by the Assessor into TRF.</p> <p>If, there are a similar vacant position and an employee who is in the Talent Pool (employees that previously successfully passed all selection stages), then the Assessor, in coordination with the Direct Supervisor / Functional Director, can prepare and send TRF for employee's transfer to the Vacant position.</p> <p>In this case, the Assessor must first check if the employee meets the following criteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence of disciplinary violations for last 12 months;</li> <li>- Individual performance Rating according to the CAP / HES score system not lower than the "Meet expectations/ Achieves" score; if the Candidate has not passed the CAP / HES performance assessment and does not have an individual performance rating, this criterion does not apply;</li> <li>- Labor absenteeism does not exceed the established norm of 4%;</li> <li>- The presence of an employee in the Hiring Talent Pool is less than 6 months.</li> <li>- Timely and successful completion of the mandatory health and safety inspection (for employees applying for position 4).</li> </ul> <p>The Director of this department has the right, if necessary, to move the date of the transfer of the Employee for a period of 1 month from the moment of successful completion of the Internal Selection Process.</p> <p style="text-align: center;"><b>13. GIVING FEEDBACK</b></p> <p>When Internal Selection Process is finished, the Assessor and Line Manager together, for the purpose of professional / technical and personal development of the Employees, are obliged to inform all Candidates who have not passed the Internal Selection Process about the selection results (Assessment Center and the Behavioral Interview), within 10 working days.</p> <p>Feedback is given to each Employee individually. During feedback giving process it is important to indicate the Competencies that he needs to develop in order to successfully pass the Internal Selection Process next time.</p>
--	--

направляет по почте TRF Специалисту HRBP для проведения перевода Сотрудника на соответствующую вакантную Salaried или Hourly позицию (предварительно согласовав с непосредственным руководителем).

TRF включает в себя:

- ФИО кандидата;
- Прежняя должность;
- Новая должность, департамент и отдел;
- Дата перевода;
- Тип контракта.

Ассессор является ответственным за корректное и своевременное оформление и отправку TRF посредством электронной почты и передачу IDP (при его необходимости) на Кандидата Специалисту HRBP для оформления перевода.

Дата и месяц перевода Сотрудника успешно прошедшего Процесс внутреннего отбора согласовывается между Директорами департаментов, где работал Сотрудник и на момент прохождения Процесса внутреннего отбора и куда переводится работник, а затем вносится Ассессором в TRF.

Если при возникновении аналогичной вакантной позиции имеется сотрудник, находящийся в Кадровом резерве (который ранее успешно прошел все этапы отбора), то Ассессор, согласовав его кандидатуру с Непосредственным руководителем/Директором функции может оформить и направить TRF на его перевод на соответствующую Вакантную позицию.

При этом Ассессору необходимо предварительно проверить сотрудника по следующим критериям:

- Отсутствие действующих дисциплинарных взысканий (за последние 12 месяцев);
- Индивидуальный показатель деятельности согласно оценки CAP/HES не ниже оценки «соответствует ожиданиям»; в случае, если Кандидат не проходил оценку деятельности CAP/HES и не имеет индивидуального показателя деятельности, данный критерий не применяется;
- Трудовой абсентеизм не превышает установленной нормы, равной 4%;
- Нахождение сотрудника в Кадровом резерве по подбору кадров составляет меньше 6 месяцев.
- Своевременное и успешное прохождение обязательной проверки ОТ и ТБ (для сотрудников, подающих на позицию 4).

Директор настоящего департамента имеет право в случае необходимости передвинуть дату перевода Сотрудника сроком на 1 месяц с

момента успешного прохождения Процесса внутреннего отбора.

### **13. ДАЧА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ (ФИДБЭК)**

По окончании Процесса внутреннего отбора Ассессор и Непосредственный руководитель совместно, в целях профессионального/технического и личностного развития Сотрудников, обязаны проинформировать в течение 10 рабочих дней всех Кандидатов, не прошедших Процесс внутреннего отбора, о результатах прохождения ими Центра оценки и Поведенческого интервью.

Фидбэк дается каждому Сотруднику в отдельности. Важным моментом при даче Фидбэка является указание Сотруднику тех Компетенций, которые ему необходимо развить для того, чтобы в следующий раз успешно пройти Процесс внутреннего отбора.

**Приложение №1**

JSC UZAUTO MOTORS POWERTRAIN HIRING REQUISITION FORM :				
POSITION:	_____			
FUNCTION:	_____			
LEVEL:	_____			
BUSINESS SUBFUNCTION:	_____			
EXPECTED DATE OF HIRE:	_____			
EXPECTED PP* DURATION:	_____			
*PP- Probation period				
<b>DATE OF RECEIPT OF HRF:</b> _____				
<b>HIRING REQUEST OF THE FOLLOWING NUMBER OF HEADS:</b>				
	PERMANENT	TEMPORARY	TOTAL	
Executives				
Salaried				
Hourly				
Outsourced				
Other				
TOTAL				
<b>REASON OF HIRING:</b> <i>(tick appropriate box and provide explanation)</i>				
Replacement	Position opened within HC	Additional position required	Outsourced	Other
<b>EXPLANATION:</b> _____ _____ _____				
<b>DIRECT REPORTS:</b>				
	yes		no	
<b>HEADCOUNT:</b>				
<b>YE Target</b> (Functional)	Hourly		Hiring Controller's name & signature: _____	
	Salaried			
<b>ME Actual</b> (Functional)	Hourly		_____	
	Salaried			
<b>REQUESTING UNIT SIGNATURE:</b> <b>Functional Head</b>			<b>CONFIRMING UNIT SIGNATURE:</b> <b>HR Director</b>	
Name:	_____		Name:	_____
Department:	_____		Department:	_____
Date:	_____		Date:	_____
Signature	_____		Signature	_____
<b>CONFIRMING UNIT SIGNATURE:</b> <b>General Director</b>				
	Name:	_____		
	Department:	_____		
	Date:	_____		
	Signature	_____		
<b>Successful candidate</b>				
<b>Start date</b> _____				

**к Положения по внутреннему отбору и передвижению сотрудников /Attachment #1 to Internal Selection and Transfer Statement**

«Заявка на процесс отбора кадров»/ “Application/Hiring request form (HRF)”

**Приложение №2 к Положения по внутреннему отбору и передвижению сотрудников**  
**/Attachment #2 to Internal Selection and Transfer Statement**

**«Анкета на внутренний перевод»/ “Internal Application Form”**

На какую должность вы претендуете?

--

**ФИО:**

**Должность:**

**Дата рождения (чч/мм/гггг):**

**Телефон:**

**Адрес электронной почты:**

**Адрес прописки:**

**Адрес местожительства:**

**Семейное положение:**

**Образование:**


среднее, средне - специальное, высшее, другое...

Дата поступления (месяц / год)	Дата окончания (месяц / год)	Учебное заведение	Специальность

**Общий трудовой стаж:**

Дата		Название организации	Должность
Начало (месяц / год)	Окончание (месяц / год)		

**Перечислите тренинги, которые вы прошли в компании УМРТ?**

**Дополнительное образование (тренинги, курсы и т.д.):**

**Какой элемент из системы GMS вы больше всего запомнили и почему?**

**Почему вы претендуете на данную должность?**

**Как вы представляете себе работу на данной должности?**

**Почему на данную должность должны быть выбраны именно ВЫ?**


Какие изменения и улучшения вы хотели бы внедрить в рабочий процесс, если будете утверждены на данную должность?

	<b>Языки</b>	<b>Уровень владения</b> (нет / начальный / средний / хороший / отличный)
<b>Знание языков:</b>	Узбекский	
	Русский	
	Английский	
<b>Компьютерная грамотность:</b>	<b>Какими компьютерными программами владеете:</b>	<b>Уровень владения</b> (начинающий пользователь/ опытный пользователь / программист)
<b>Наличие водительских прав:</b>	ДА / НЕТ <i>(если ДА, то укажите категории)</i>	
<b>Сведения о воинской регистрации:</b>		
<b>Дата заполнения:</b>		
<b>Личная подпись:</b>		
<b>ФИО и подпись непосредственного руководителя:</b>		
<b>Дата готовности руководителя на перевод сотрудника</b>		
<b>ФИО и подпись руководителя департамента:</b>		

**Приложение №3 к Положения по внутреннему отбору и передвижению сотрудников**  
**/Attachment #3 to Internal Selection and Transfer Statement**

«Бланк оценки общих результатов»/ “Team Leader Promotion Evaluation Sheet”

<b>UzAuto</b>		<b>Department:</b>		<b>Position/Area:</b>	
<b>MOTORS</b>					
<b>POWERTRAIN</b>		<b>Team Leader Promotion Evaluation Sheet</b>			
Last revision: 08/11/2013 ver.2					
Candidate Name:					
<b>Pre-selection result</b>			<b>Test results</b>		
Discip. Records			Date		
Absenteeism			GMS test		
Performance indicator			Functional Technical test		
<b>Final pre-selection result</b>			<b>Overall Score</b>	FAIL / PASS	
<b>Competency</b>	<b>Role play</b>	<b>Interview</b>	<b>Final Score</b>		
<b>Date</b>					
Quality Orientation/ Customer Focus					
Decision making / Results oriented					
Teamwork / Peer Relationships					
Continuous Improvement/ /Problem Solving / Creativity					
Effective Communication					
Safety Awareness					
Managing diversity					
Organizational skills/ Priority setting / Planning					
Integrity & Trust					
<b>DECISION</b>	<i>MOVE</i>	<i>HOLD</i>	<i>NO</i>		
<b>Role play Assessors Name:</b>					
<b>Interviewers name:</b>					
<b>Comments:</b>					



**Приложение №4 к Положения по внутреннему отбору и передвижению сотрудников**

**/Attachment #4 to Internal Selection and Transfer Statement**

**«Оценочный лист поведенческого интервью для кандидатов на позиции с уровнями 5-6» /«**

**Interviewee Evaluation Sheet - Salaried position - level 5-6”**

Interviewee Evaluation Sheet- Salaried position- level 5-6															Function:		Position:	
First interview																		
Interview (Date,Time)	Interviewer	Competencies									By Products					Decision (Hire, Hold, No)	Remarks (for example salary expectations)	Signatures
Test score Verbal tests: Numerical tests		Personal Capability			Character		Focused on results	Interpersonal skills		Average competency score:	Communications (1-9)	Intellectual horsepower (1-9)	Motivation (OK/Not OK)	English (Fluent, Interim, beginner)				
		Technical/Professional Expertise (1-9)	Solves problems/ Analyzes issues (1-9)	Practices Self-development (1-9)	Safety (1-9)	Displays high integrity and honesty (1-9)	Drives for results (1-9)	Builds relationships (1-9)	Collaboration and teamwork (1-9)									
	On Supervisor Detail																	
	Integrated Scores																	
	On Supervisor Detail																	
	Integrated Scores																	
	On Supervisor Detail																	
	Integrated Scores																	
	On Supervisor Detail																	
	Integrated Scores																	
Final interview																		
Interview (Date,Time)	Interviewer	Competencies									By Products					Decision (Hire, Hold, No)	Remarks (for example salary expectations)	Signatures
Test score Verbal tests: Numerical tests		Personal Capability			Character		Focused on results	Interpersonal skills		Average competency score:	Communications (1-9)	Intellectual horsepower (1-9)	Motivation (OK/Not OK)	English (Fluent, Interim, beginner)				
		Technical/Professional Expertise (1-9)	Solves problems/ Analyzes issues (1-9)	Practices Self-development (1-9)	Safety (1-9)	Displays high integrity and honesty (1-9)	Drives for results (1-9)	Builds relationships (1-9)	Collaboration and teamwork (1-9)									
	On Supervisor Detail																	
	Integrated Scores																	
	On Supervisor Detail																	
	Integrated Scores																	
RELIABILITY / CONSISTENCY RATING: Where would you rate this person on this competency?																		
1-2 - Ineffective		4-5 - Effective		7-9 - Exceptional														

«Оценочный лист поведенческого интервью для кандидатов на позиции с уровнем 7»  
 /“ Interviewee Evaluation Sheet - Salaried position - level 7”

Interview Evaluation Sheet - Salaried position - level 7													Function:	Position:		
<b>First interview</b>																
Interviewer (Date/Time)	Interviewer	Competencies							By Focus					Decision (Move, Hold, No)	Remarks	Signatures
		Dealing with Ambiguity (1-4)	Business Acumen (1-4)	Dealing with Direct Reports/Others (1-4)	Managing Diversity (1-4)	Integrity & Trust (1-4)	Strategic Agility (1-4)	Building/Reviving Teams (1-4)	Communication (1-4)	Intellectual horsepower (1-4)	Motivation (OK/Not OK)	English (Fluency, Beginner)				
	Pre-Screening Result															
	Final graded Scores															
	Pre-Screening Result															
	Final graded Scores															
	Pre-Screening Result															
	Final graded Scores															
	Pre-Screening Result															
	Final graded Scores															
<b>Final interview</b>																
Interviewer (Date/Time)	Interviewer	Competencies							By Focus					Decision (Move, Hold, No)	Remarks	Signatures
		Customer Focus (1-4)	Dealing with Direct Reports/Others (1-4)	Functional/Technical Skills (1-4)	Innovation Management (1-4)	Integrity & Trust (1-4)	Managerial Courage (1-4)	Managing Vision and Purpose (1-4)	Communication (1-4)	Intellectual horsepower (1-4)	Motivation (OK/Not OK)	English (Fluency, Beginner)				
	Pre-Screening Result															
	Final graded Scores															
	Pre-Screening Result															
	Final graded Scores															

OVERALL COMPETENCY RATING: Where would you rate this person on the competency? 1-23 - By Focus 4-8 - By Role 7-9 - By phone