



АГЕНТСТВО СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ
молодые профессионалы

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Методика открытого отбора кадров
на управленческие позиции (должности)
в органах исполнительной власти субъектов
Российской Федерации
и подведомственных организациях
(Методика открытого отбора кадров)

Оглавление

1. Информация о методике открытого отбора кадров	2
2. Дополнительные регламентирующие документы	2
3. Концепция реализации проекта	3
3.1. Подготовительный этап.....	3
3.2. Этап I. Заочный отбор / On-line.....	5
3.3. Этап II. Очный этап отбора.....	6
3.4. Этап III. Финал. Заключительный этап очного отбора.....	6
4. Состав проектной группы	7
5. Приложение	8



1. Информация о методике открытого отбора кадров

Реализация методики открытого отбора кадров (далее - методика) является эффективным современным инструментом поиска и отбора региональных лидеров для трудоустройства на управленческие позиции в органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации и последующего управления их карьерно-профессиональными траекториями развития.

Цели методики открытого отбора кадров:

- формирование прозрачной системы отбора кадров на вакантные должности организации;
- внедрение компетентностной модели оценки кадрового потенциала в систему кадровой работы правительств субъектов Российской Федерации.

Методика разработана и рекомендована для реализации организациями с целью поиска и подбора кандидатов на замещение управленческих должностей:

- заместитель руководителя субъекта Российской Федерации
- министр правительства субъекта Российской Федерации / руководитель департамента
- заместитель министра правительства субъекта Российской Федерации
- начальник управления / подразделения правительства субъекта Российской Федерации
- руководитель муниципального / государственного унитарного предприятия. и иных вакантных позиций в организации.

Авторы и разработчики методики: АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» | www.asi.ru

Информационно-консультационную поддержку в разработке методики и сопровождающих материалов оказали Партнёры:

- консалтинговый центр «ЭКОПСИ Консалтинг»;
- Высшая школа государственного администрирования московского государственного университета имени М.В. Ломоносова;
- деловая социальная сеть Профессионалы.ru | www.professionali.ru
- проект «Лифт в будущее» | www.lifftothefuture.ru;
- проект «Пик лояльности» | www.loyaltypeak.ru;
- проект «Полеты по вертикали» | www.poletpv.ru;

Методика прошла экспертизу членов Экспертного совета при Агентстве стратегических инициатив | www.asi.ru/about_agency/expert_board и членов Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации | www.большоеправительство.рф

2. Дополнительные регламентирующие документы

1. Проект типового регламента взаимодействия Агентства стратегических инициатив и субъекта Российской Федерации по реализации методики открытого отбора кадров – Приложение 1

2. Примерный план реализации методики отбора кадров – Приложение 2
3. Пример организационной структуры проектного офиса по реализации методики открытого отбора кадров – Приложение 3
4. Проект положения об Институте экспертов в рамках реализации методики открытого отбора кадров – Приложение 4
5. Пример анкеты кандидата – Приложение 5
6. Примерный план IT-сопровождения проекта – Приложение 6
7. Примерный план информационного сопровождения проекта – Приложение 7

3. Концепция реализации проекта на основе методики открытого отбора кадров

Методика открытого отбора кадров реализуется согласно единой заданной структуре, адаптируемой индивидуально для каждого Оператора исходя из его целей, задач, потребностей, ожидаемых результатов с учётом ресурсного обеспечения, которым Оператор располагает (Схема 1)

МЕТОДИКА ОТБОРА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАДРОВ

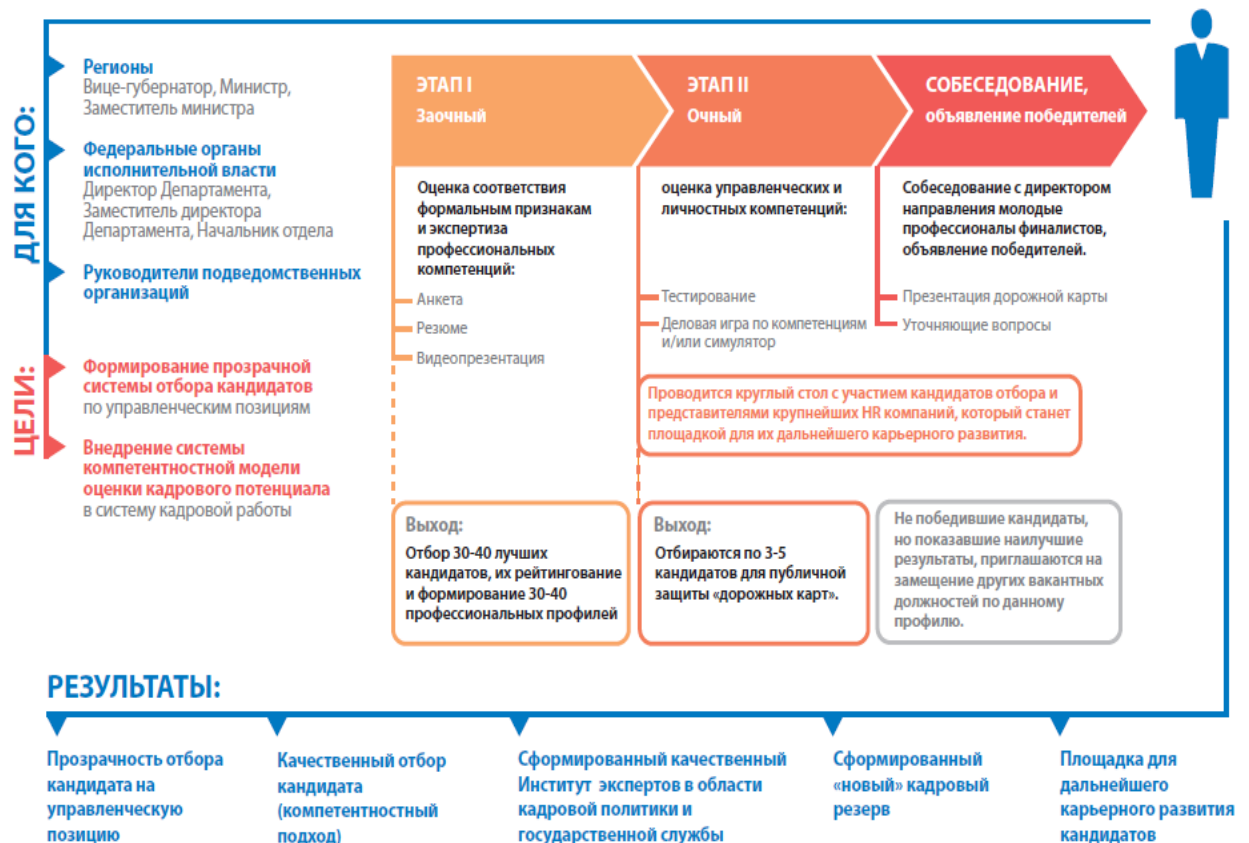


Схема 1 – Структура методики открытого отбора кадров

3.1. Подготовительный этап

На подготовительном этапе Оператор (организация, выступающая в роли заказчика-инициатора и/или исполнителя проекта) при консультационной поддержке Агентства стратегических инициатив (далее - АСИ) формирует

«кадровый заказ» на замещение вакантных управленческих позиций в организации. С целью разработки желаемого профессионального профиля кандидата и определения функциональной зоны его рабочего места, решения ключевых организационных вопросов и уточнения приоритетных задач организуется серия стратегических сессий с участием представителей стороны Оператора и потенциальных партнёров.

Во время подготовительного этапа необходимо:

- На территории реализации методики (организация, муниципальное образование, субъект Российской Федерации, федеральный округ) провести анализ, демонстрирующий текущее состояние кадрового рынка, а также ключевые экономические и социально-политические показатели территории,
- Составить прогноз спроса на вакантные должности с учётом их конкурентных преимуществ и перспектив работы для потенциальных кандидатов,
- Вовлечь в реализацию проекта партнёров-соисполнителей: ведущие кадровые, консалтинговые агентства и иные организации, реализующие приоритетные региональные и национальные программы (социальные, экономические, гражданско-политические, а также программы и проекты, направленные на подготовку и развитие конкурентоспособных кадров). Провести переговоры со всеми заинтересованными лицами, согласовав степень их вовлечённости и формата возможного участия в проекте,
- Организовать процедуру оценки лояльности и вовлеченности кадров на основе методики оценки, разработанной компанией «Пик Лояльности» (по согласованию),
- Согласовать ключевые параметры и этапы реализации проекта по отбору кадров: сроки, площадка, круг ответственных лиц, команда организаторов и исполнителей, обеспечивающих реализацию проекта в on-line и off-line форматах,
- Подготовить пакет документов и информационно-аналитических материалов, необходимых для реализации проекта (соглашение о сотрудничестве с АСИ и партнёрами, вовлечёнными в реализацию проекта на территории реализации, официальные письма для распространения среди потенциальных заинтересованных групп участников проекта: экспертов (учёных, представителей органов власти и бизнеса, общественных организаций) и кандидатов на открытые вакансии, а также в средствах массовой информации,
- Утвердить пакет документов, план подготовки и реализации проекта отбора кадров правительством региона – территории реализации проекта и методики открытого отбора кадров.

В период реализации подготовительного этапа необходимо решение организационных вопросов:

- Документальное подтверждение реализации проекта и внедрения методики открытого отбора кадров на территории Оператора: подписание соглашения между Оператором, реализующим методику, и официальным автором и разработчиком методики – Агентством стратегических инициатив,
- Формирование и утверждение бюджета проекта,

- Разработка календарного плана и «дорожной карты» реализации проекта,
- Формирование и организация работы проектного офиса,
- Наполнение методики открытого отбора кадров контентом с учётом потребностей и возможностей Оператора: утверждение функционального профиля кандидатов на вакантные позиции, подготовка перечня оцениваемых компетенций, разработка кейсов, задач и практических заданий, соответствующих позиции и компетенциям кандидата,
- Подготовка платформы для реализации проекта в on-line-режиме. Разработка IT-концепции реализации методики. Создание специального интерфейса для пользователей проекта (кандидатов, организаторов, экспертов),
- Формирование и организация работы Института экспертов,
- Разработка и реализация PR-стратегии проекта. Подготовка и распространение анонсов, пресс-релизов, новостных статей, интервью экспертов и организаторов на сайте организаторов и партнёров, профессиональных viadeo, professional.ru, linkedin.com и др. и социальных сетях Facebook, Twitter, vk.com и др.,
- Размещение описания вакантных должностей на сайтах по поиску работы (HeadHunter, SuperJob, pruffi.ru, smartstart и др.),
- Формирование Института экспертов для оценки решений кейсов, а также личностно-профессиональных компетенций во время реализации on-line и очного этапов отбора.

3.2. Этап I. Заочный отбор / On-line

Заочный этап отбора реализуется в on-line формате. Для его обеспечения разработана уникальная схема IT-сопровождения. Специально созданный интерфейс предоставляет возможность оперативного доступа всех вовлечённых в реализацию проекта групп участников. Во время on-line этапа происходит оценка соответствия кандидатов требованиям, предъявляемым «заказчиком кадров», согласно вакантным должностям.

На данном этапе:

- **Кандидаты:** знакомятся с открытыми вакансиями, профессиональными требованиями. Готовят и направляют для рассмотрения: анкету кандидата, резюме, предложения по решению кейсов в соответствии с заявленной вакансией, на которую претендуют.
- **Эксперты:** знакомятся с резюме кандидатов и предложенными ими решениями кейсов. Руководствуясь специально разработанной системой оценок компетенций, критериями отбора, стандартами голосования, они определяют лидеров – кандидатов, достойных для прохождения во II этап отбора.
- **Организаторы (Оператор):** обеспечивает реализацию методики открытого отбора кадров I (on-line) этапа посредством использования профессиональных и общественных социальных сетей, сайтов, посвящённых профессиональному развитию, поиску работы и построению карьеры, официальных сайтов организаторов и компаний-партнёров. Организуют приём и сбор заявок кандидатов. Обеспечивают проведение

экспертной оценки соответствия личностно-профессиональных компетенций кандидатов требованиям «заказчика кадров».

Во время on-line этапа происходит отбор лучших кандидатов на вакантные позиции, их рейтингование и формирование профессиональных профилей на основе on-line оценок и комментариев экспертов. Принимается решение об участии кандидатов в следующем этапе отбора

3.3. Этап II. Очный этап отбора

На II этапе отбора кадров происходит оценка управленческих и личностных компетенций кандидатов. Очный этап отбора реализуется в формате деловой игры с встроенной процедурой «ассесмент-отбора». В рамках деловой игры кандидатам предлагается несколько форм работы для всесторонней профессиональной оценки их управленческих и личностных компетенций: брифинг, работа в группах, презентация и защита проектных решений, интерактивная сессия и ответы на вопросы экспертов. Очный этап отбора реализуется по специально разработанной программе и методике деловой игры «ЭКОПСИ Консалтинг» и других партнеров с использованием типовых карт для оценки личностно-профессиональных компетенций участников.

Очный этап реализуется по специально разработанной коммуникационно-логистической модели взаимодействия всех групп участников: кандидатов на вакантные позиции, специалистов по оценке (ассессоров), организаторов и экспертов с использованием различных методик ассесмент-центра.

В результате очного этапа формируются индивидуальный рейтинг участников по компетенциям и личностно-профессиональные профили кандидатов. На основе сформированных полученных данных принимается решение о прохождении кандидатов в следующий этап.

Во время реализации очного этапа для демонстрации открытости и прозрачности процедур отбора может быть организована on-line-трансляция II этапа (деловой игры) в социальных сетях и на официальном сайте проекта. Одновременно с этим осуществляется pr и коммуникационное сопровождение проекта.

3.4. Этап III. Финал. Заключительный этап очного отбора

По итогам рейтингов кандидатов II очного этапа отбора и экспертной оценки кандидаты – победители приглашаются в финальный этап отбора – собеседование с руководителем организации-работодателя, по итогам которого принимается решение о приёме кандидатов на работу.

Из числа кандидатов, получивших высокую оценку экспертов, но не одержавших победу в процедуре отбора кадров, формируется on-line база данных кадров. Кандидатуры открыты для рассмотрения и последующего приёма

на работу потенциальными компаниями-работодателями, не являющимися прямыми заказчиками, но проявившие интерес к методике открытого отбора.

Приоритетное право поиска потенциальных сотрудников среди участников отбора кадров получают компании, чьи представители вошли в состав экспертов отбора кадров.

На протяжении всех этапов реализации проекта, в основе которого заложена методика отбора кадров, применяется уникальная схема коммуникационно-логистического взаимодействия всех вовлечённых в проект групп участников в режиме on-line и off-line.

По итогам реализации проекта отбора кадров Оператор готовит публичный аналитический отчёт, демонстрирующий итоги реализации, ключевые характеристики участников отбора, экспертные мнения.

Методика успешно апробирована, рекомендована к реализации в регионах с целью поиска и отбора высококвалифицированных кадров для работы в органах государственной власти и местного самоуправления, а также на ведущих предприятиях и организациях региона.

4. Состав проектной группы

- Преображенская А.В., руководитель Департамента АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»,
- Кудеев А.С., руководитель проекта АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»,
- Аввакумова А.Д., координатор проектов АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»,
- Сывоконюк С.В., координатор руководителя проектов АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»,
- Лукьянова Е.В., координатор проектов АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»,
- Тымчиков А.Ю., технический директор «World Skills Russia»,
- Воробьев И.В., вице-президент ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг»,
- Комаров М.С., управляющий партнер Некоммерческое партнерство «Национальный центр социально-гуманитарных проектов», член Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации,
- Борисов О.В., генеральный директор ООО «Пик Лояльности»,
- Гуляев С.А., ректор НОУ «Липецкий Институт Управления», федеральный руководитель проекта «Полеты по вертикали», член Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации,
- Шмелева Е.В., вице-президент благотворительного фонда «Система», директор Научно-образовательного центра МГУ им. М.В. Ломоносова "Институт развития интеллектуального потенциала молодых поколений", лидер проекта по поиску и поддержке талантливой молодежи «Лифт в будущее»

Приложение 1

Проект типового регламента взаимодействия Агентства стратегических инициатив и субъекта Российской Федерации по реализации методики отбора профессиональных кадров на замещение вакантных должностей исполнительной власти в субъектах Российской Федерации**I. Пояснительная записка****1.1. Нормативное обеспечение**

Регламент разработан в рамках выполнения мероприятий по внедрению в 2012-2016 годах новых принципов кадровой политики в системе государственной гражданской службы и реализации пункта «р» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», поручений заместителя Председателя Правительства Российской Федерации - руководителя Аппарата Правительства Российской Федерации В.Ю. Суркова от 1 октября 2012 г. № 5378п-П17 и от 17 июля 2012 г. № ВС-П17-4066, а также с целью завершения выполнения второго этапа федеральной программы «Реформирование и развитие системы государственной службы российской федерации (2009 - 2013 годы)» (Указ Президента Российской Федерации 10 марта 2009 года № 261).

1.2. Цели задачи

Цель: формирование деятельного профессионального сообщества управленцев государственной службы федеральной и региональной исполнительной власти, выполнение положений, заложенных в стратегических идеях и принципах «Открытого правительства».

Задачи:

- апробировать на общенациональном уровне альтернативные аутсорсинговые модели подбора, поиска и оценки кандидатов на вакантные должности органов исполнительной власти с высоким уровнем социальной ответственности;
- сформировать экспертное сообщество по обеспечению экспертной функции процедур открытого отбора в субъектах Российской Федерации;
- внедрить технологии компетентностного подхода в оценке профессиональных, личностных и управленческих навыков;
- сделать шаг развития в принципах обновления института власти;
- внедрить принципы стратегического планирования и построения индивидуальных карьерно-профессиональных траекторий молодых специалистов;
- организовать понятный по действиям социальный лифт для способных профессионалов;
- повысить управляемость и информированность о деятельности субъектов Российской Федерации;
- сформировать сетевое профессиональное сообщество государственных управленцев высокого уровня;

- разработать и апробировать технологии наставничества;
- соблюсти прозрачность и социальный контроль процедур отбора кандидатов на должности органов исполнительной власти;
- апробировать технологии горизонтальной ротации кадров исполнительных органов власти различного уровня;
- подготовить управленческие проектные команды под реализацию конкретных социально-экономических задач территории реализации.

II. Условия реализации методики открытого отбора кадров

2.1. Предмет открытого отбора

Предметом отбора кадров является вакантная или потенциально вакантная должность в организации – инициаторе проведения отбора.

2.2. Участники открытого отбора

Критерии и характеристики участников открытого отбора кадров определяются организацией-инициатором при консультационном сопровождении представителей АСИ.

2.3. Участники исполнения регламента открытого отбора

- Агентство стратегических инициатив
- Высший исполнительный орган государственной власти субъекта Российской Федерации, территории реализации открытого отбора
- Организация – инициатор открытого отбора – потенциальный работодатель
- Кадровые и консалтинговые агентства
- Иные организации-партнёры, вовлечённые в реализацию методики на территории региона

2.4. Функциональные обязанности сторон:

№	Наименование организации	Функциональные обязанности
1	Агентство стратегических инициатив	<p>Содействие в разработке «дорожной карты» и координация работы команды по его реализации</p> <p>Содействие в формировании экспертного сообщества и экспертного сопровождения проекта</p> <p>Содействие в адаптации и персонализации методики открытого отбора кадров в соответствии с ресурсными возможностями и потребностями оператора</p> <p>Содействие в разработке программы реализации методики открытого отбора по направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IT и on-line коммуникации - PR и работа со СМИ - Логистика и организационно-техническое сопровождение - Технологии и контент деловой игры <p>Содействие в разработке адаптированной деловой игры</p>

		и иных форм активности кандидатов и экспертов – участников отбора.
		Содействие в разработке материалов для организации процедуры оценки компетенций на всех этапах отбора кадров
		Консультационная поддержка в вопросах нормативно-правового обеспечения реализации методики
		Координирование деятельности Оператора в разработке дидактических материалов, содержательного обеспечения, интеграции апробированных механизмов отбора на территории реализации
2	Оператор организация-инициатор/ субъект Российской Федерации	Формирование «кадрового заказа» (желаемого профессионального профиля кандидата и функциональной зоны его рабочего места)
		Проведение анализа, демонстрирующего текущее состояние кадрового рынка. Составление прогноза спроса на открытые вакансии с учётом их конкурентных преимуществ и перспектив работы для потенциальных кандидатов
		Вовлечение в реализацию проекта партнёров-соисполнителей: ведущие кадровые, консалтинговые агентства и иные организации, реализующие приоритетные региональные и национальные программы и проекты
		Обеспечение процесса подготовки и реализации проекта, основанного на основе методики открытого отбора: сроки проведения, площадка, команда проектного офиса, обеспечивающего реализацию методики в on-line и off-line формате
		Согласование и утверждение пакета документов и информационно-аналитических материалов, необходимых для реализации проекта
		Составление сметы и бюджета проекта
		Инициирование, создание и организация работы Института экспертов
		Обеспечение PR-сопровождения проекта
3	Кадровые и консалтинговые агентства	Содействие в разработке функционального профиля кандидатов на вакантные позиции, перечня оцениваемых компетенций, разработке кейсов, задач и заданий, соответствующих позиции и компетенциям будущего сотрудника
		Обеспечение внедрения процедуры ассесмент-отбора в рамках реализации методики. При необходимости проведение обучения экспертов, отобранных Оператором для оценки компетенций участников

4	Иные партнёры	Оказание информационной, консультационной, экспертной, ресурсной поддержки в рамках договорённостей с Оператором (СМИ и организации, реализующие социальные, экономические, гражданско-политические, а также программы и проекты, направленные на подготовку и развитие конкурентоспособных кадров)
---	---------------	---

III. Механизмы и порядок отбора

Деятельность по реализации проекта и внедрению методики открытого отбора кадров осуществляется по этапам, описанным в методическом пособии, а также в индивидуальном плане Оператора по реализации проекта:

- Подготовительный этап включает в себя формирование «кадрового заказа», подготовку и утверждение документов.
- Этап I. Заочный отбор / On-line (реализуется в on-line формате по специально разработанной уникальной программе IT-поддержки). Во время on-line этапа происходит оценка соответствия формальным признакам и экспертиза профессиональных компетенций согласно профилям компетенций.
- Этап II. Очный этап отбора включает в себя оценку управленческих и лично-профессиональных компетенций кандидатов (реализуется в формате деловой игры с интегрированной процедурой «ассесмент-отбора»).
- Этап III. Финал. Заключительный этап очного отбора представляет собой собеседование с потенциальным руководителем компании, по итогам которого принимается решение о приёме кандидатов на работу.
- Пост-сопровождение проекта обеспечивает продвижение и карьерно-профессиональное развитие финального списка участников отбора – формирование нового кадрового резерва и потенциальных сотрудников для трудоустройства в другие компании, профессиональная переподготовка и обучение.

Детализированный пошаговый план подготовки и реализации методики разрабатывается индивидуально для каждого оператора с учётом его потребностей, ожидаемых результатов и ресурсных возможностей.

Приложение 2

Примерный план реализации методики отбора кадров в пилотном регионе

№	СОГЛАСОВАНО				
	Губернатор _____, «__» _____ 20__ г. ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА В _____				
	Мероприятие	Результаты	Потребность в дополнительном финансировании	Сроки реализации	Проектная группа
	1	2	3	4	5
Проект «Открытый отбор профессиональных кадров на управленческие позиции»					
1. ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП					
1.1.	<p>Согласование проведения открытого отбора</p> <p>Цели: наличие формализованной позиции со стороны заказчика (Оператора) на разработку и внедрение в подведомственном ему учреждении методики открытого отбора кадров</p> <p>Мероприятия: - подготовка пакета документов - Организация и проведение переговоров с лицами, принимающими решения о проведении открытого отбора</p>	<p>Утверждение пакета документов, необходимого для реализации методики на территории Оператора: - Резолюция о проведении открытого отбора - Соглашение о проведении открытого отбора - Положение о проектном офисе - План реализации - Бюджет проекта</p>		14 дней	<ul style="list-style-type: none"> - Оператор, проектный офис - АСИ - Подрядные организации - Привлечённые эксперты - Общественные советы - Подведомственные учреждения - НКО, представители профессионального сообщества - Разработчики программного обеспечения
1.2.	<p>Формирование «кадрового заказа». Определение вакантных позиция для отбора кадров, формирование профиля компетенций кандидатов</p> <p>Цели: Определение требований к качеству труда (профиля кандидата, его рабочего места, KPI) Определение потенциальных интересов региона</p> <p>Мероприятия: Стратегические сессии с участием привлечённых экспертов, представителей кадровых служб</p>	<p>Определены вакантные позиции и желаемый профессиональный профиль кандидатов по каждой из позиции</p> <p>Документы: - Требования лично-профессиональных компетенций и карта функциональных обязанностей и полномочий - KPI</p>		3 дня	<ul style="list-style-type: none"> - Оператор - АСИ - Привлечённые независимые эксперты

2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ЭТАП

2.1.	<p>Заключение соглашения с Оператором о проведении открытого отбора</p> <p>Цели: юридическое закрепление реализации методики открытого отбора кадров на территории Оператора</p> <p>Мероприятия: подписание соглашения между оператором и АСИ о реализации проекта по отбору кадров, предусматривающий предметную ответственность сторон, бюджет, сроки, календарный план, «дорожную карту» данного проекта</p>	<p>Подписано соглашение о реализации методики открытого кадрового отбора на территории Оператора</p> <p>Документы: – Соглашение. В приложении: «дорожная карта», положение о проектном офисе, бюджет проекта, требования к лично-профессиональным компетенциям и функциональным обязанностям и полномочиям, КРІ</p>	<p>-</p> <p>Разработка дорожной карты, адаптированной для Оператора</p> <p>Разработка процедуры ассесмент-отбора, адаптированной под «кадровый заказ» Оператора</p>	5 дней	<ul style="list-style-type: none"> - Оператор - АСИ - Привлечённые независимые эксперты
2.2.	<p>Создание Института экспертов, действующего в рамках проекта Оператора</p> <p>Цели: создание независимого высококвалифицированного сообщества - Института экспертов, способного стать независимым центром экспертизы методики кадрового отбора и центром оценки соответствия кандидата компетенциям и требованиям</p> <p>Мероприятия: Поиск (в том числе методом «снежного кома»), приглашение и проведение переговоров с потенциальными экспертами. Согласование условий и форматов участия.</p>	<p>Утверждение итогового списка членов Экспертной группы на территории реализации проекта</p> <p>Документы: Положение об Институте экспертов. Соглашение/письменная договорённость</p>	-	7 дней	<ul style="list-style-type: none"> - Оператор, проектный офис - АСИ - Сторонние организации, заинтересованные в реализации методики на территории Оператора
2.3.	<p>Разработка контента и информационно-аналитических материалов, адаптированных для реализации на территории Оператора</p> <p>Цели: создание уникального контента, обеспечивающего качество достижения ожидаемых Оператором результатов</p> <p>Мероприятия:</p>	<p>Разработан пакет необходимых для реализации методики на территории Оператора материалов: методика и технология оценки кандидатов, методика и программа проведения деловой игры (II очного этапа отбора кадров), pr-сообщения</p>	<p>Разработка контента, адаптированного в соответствии с ожиданиями и потребностями Оператора</p>	14 дней	<ul style="list-style-type: none"> - Оператор - АСИ - Привлечённые независимые эксперты

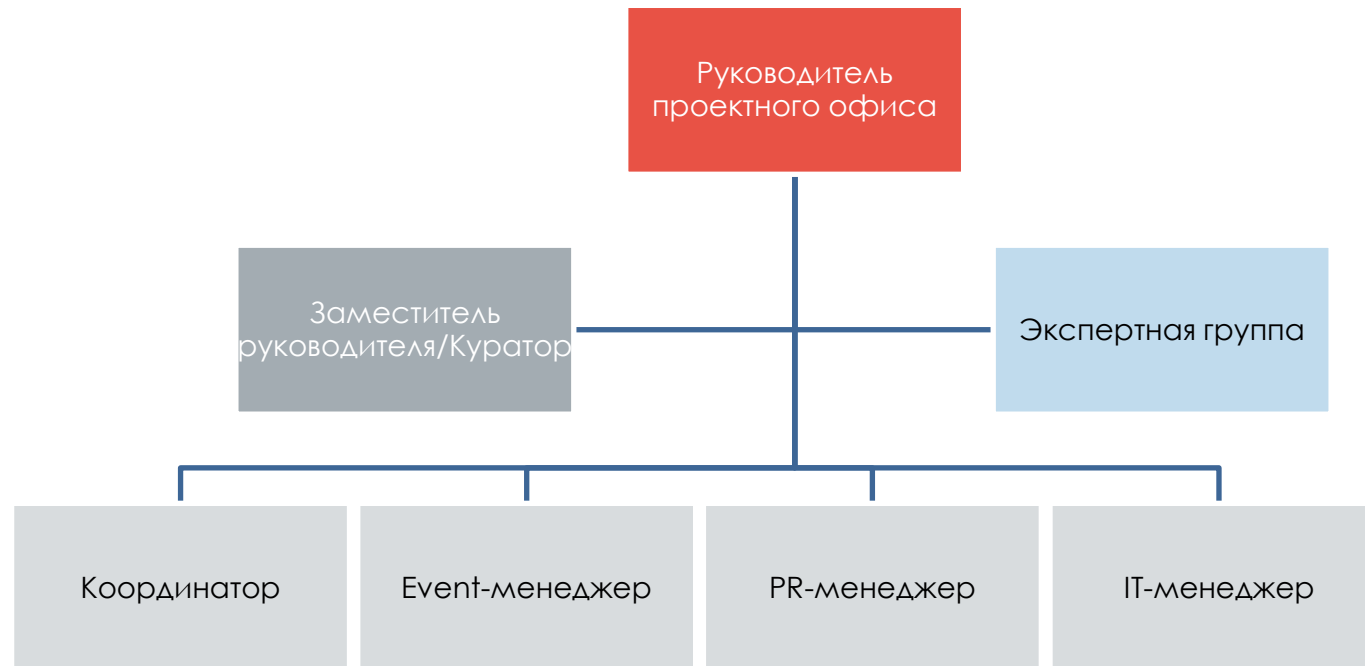
	Проведение экспертных сессий и рабочих групп внутри проектного офиса, поиск и передача части функциональных задач организациям-подрядчикам	и материалы для публичного распространения, анкеты			
2.4.	<p>Разработка IT-системы обеспечения реализации методики открытого отбора</p> <p>Цель: создание интерфейса, обеспечивающего эффективное решение вопросов on-line коммуникаций, удобного для использования всеми группами участников: кандидатами, экспертами, проектным офисом</p> <p>Мероприятия: Проведение рабочей группы по согласованию и утверждению IT концепции, исходя из возможностей и ресурсов Оператора</p>	Результат: создана платформа для проведения on-line этапа отбора кадров	Разработка IT-концепции, адаптированной под потребности и ресурсные возможности Оператора	14 дней	<ul style="list-style-type: none"> - Оператор, проектный офис - АСИ - привлечённые организации-подрядчики
2.5.	<p>Начало отбора кандидатов. Информационное освещение запуска проекта отбора. Формирование пула заявок кандидатов – участников открытого отбора</p> <p>Цели: информирование о запуске проекта максимального количества потенциальных кандидатов. Формирование высокого спроса на открытые вакансии среди лидеров территории отбора</p> <p>Мероприятия по продвижению и освещению конкурса в СМИ</p> <ul style="list-style-type: none"> - публикации анонса на официальном сайте Оператора, профильных СМИ, сайтах по поиску работу и развитию карьеры, сайтах партнёров 	Высокое количество кандидатов, претендующих на открытые вакансии и соответствующих формальным критериям отбора. Общественный резонанс		14 дней	<ul style="list-style-type: none"> - Оператор, проектный офис - АСИ - привлечённые организации-подрядчики
3. ПРОВЕДЕНИЕ I ЗАОЧНОГО (ON-LINE) ЭТАПА ОТБОРА КАДРОВ					
3.1.	<p>Первичный отбор. Организация экспертной оценки присланных кандидатами: резюме, анкет и решений кейсов членами Института эксперта</p> <p>Цели: отбор кандидатов, рейтингование и формирование профессионального профиля</p>	<p>Формирование списка участников II очного этапа отбора из числа кандидатов, показавших наилучшие результаты on-line этапа</p> <p>Документы:</p>	Привлечение высококвалифицированных специалистов и авторитетных экспертов для оценки и	14 дней	<ul style="list-style-type: none"> - Оператор - АСИ - Привлечённые независимые эксперты

	кандидатов, обладающих наивысшим уровнем профессиональных компетенций Мероприятия: - Обработка и анализ анкет и резюме кандидатов, проверка предложенных кандидатами решений кейсов (членами Института экспертов и специалистами по кадрам) - проведение очного семинара по обоснованию принятых решений экспертами в отношении участников	- Рейтинг - Профили кандидатов - Протокол с результатами оценок и комментариев экспертов	анализа присланных материалов кандидатами		
4. ПРОВЕДЕНИЕ II ОЧНОГО ЭТАПА ОТБОРА КАДРОВ					
4.1.	<p>Вторичный отбор. Проведение деловой игры с обязательной процедурой ассесмент оценки.</p> <p>Цель: Оценка личностно-профессиональных компетенций кандидатов</p> <p>Мероприятия: - формирование списка экспертов II этапа. Заключение соглашения о конфиденциальности информации - формирование списка специалистов по оценке (ассесоров) кандидатов - проведение деловой игры с обязательной процедурой ассесмент-оценки, включающей в себя индивидуальную и групповую работу кандидатов в разных форматах (брифинг, презентации, мозговой штурм, проектные группы, open space, стратегическая сессия, организационно-деятельностная игра) - проведение экспертной сессии для подведения итогов реализации II этапа и вынесении экспертного заключения по каждому из кандидатов - формирование итогового рейтинга кандидатов, основанного на оценке ассесоров и экспертов - интервью с экспертами и участниками открытого отбора</p>	<p>Сформирован рейтинг кандидатов – лидеров II этапа отбора и их профессиональные профили</p> <p>Документы: Рейтинг кандидатов Профессиональные профили кандидатов Соглашение с экспертами Протокол экспертного заключения</p>	<p>Разработка сценария, программы и хода деловой игры, логистическо-коммуникационной модели взаимодействия всех групп участников (кандидатов, специалистов по оценке, экспертов)</p> <p>Разработка листа оценки личностно-профессиональных компетенций кандидатов</p> <p>Экспертиза и оценка кандидатов</p>	1 день	<ul style="list-style-type: none"> - Оператор - АСИ - Привлечённые независимые эксперты

5. ПРОВЕДЕНИЕ III ЭТАПА ОТБОРА КАДРОВ. СОБЕСЕДОВАНИЕ С РУКОВОДИТЕЛЕМ					
5.1.	<p>Проведение заключительного этапа отбора кадров в формате собеседования с потенциальным руководителем компании</p> <p>Цель: формирование списка победителей отбора кадров на замещение вакантных должностей. Трудоустройство.</p> <p>Мероприятие: - собеседование с руководителем - трудоустройство победителей отбора кадров на вакантные должности - интервью с победителями открытого отбора кадров - интервью с Оператором, «заказчиком кадров»</p>	<p>Определение победителей открытого отбора. Трудоустройство.</p> <p>Документы: - Контракт с кандидатами на вакантные должности - Рекомендации кандидатам – лидеров рейтинга по итогам III этапа отбора</p>			- Оператор
6. КАРЬЕРНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ					
6.1.	<p>Продвижение кандидатов, показавших высокий уровень лично-профессиональных компетенций и набравших наибольшее количество баллов, но не одержавших победу в открытом отборе кадров.</p> <p>Цель: формирование нового кадрового резерва и потенциальных сотрудников для трудоустройства в другие компании. «Соединение» потенциальных работодателей, заинтересованных в подборе персонала для дальнейшего трудоустройства и кандидатов-лидеров открытого отбора в on-line формате.</p> <p>Мероприятия: - создание интерфейса для потенциальных работодателей с целью эксклюзивного просмотра информации о кандидатах и приглашения на собеседование - заключение соглашения с кандидатами на право предоставления доступа к их профессиональным резюме иным компаниям-работодателям</p>	<p>Трудоустройство лидеров открытого отбора в компании, не являющиеся первичным «заказчиком»</p> <p>Формирование и профессиональная переподготовка управленческих команд под задачи «заказчика кадров» (в рамках проекта «Полёты по вертикали»)</p> <p>Создание профессионального сообщества участников открытого отбора</p> <p>Участие лидеров в Летних школах сообщества участников открытого отбора</p>		30-90 дней	- Оператор, проектный офис

Приложение 3

Пример организационной структуры проектного офиса по реализации методики открытого отбора кадров

**Задачи проектного офиса:**

- Формирование плана реализации методики открытого отбора кадров, «дорожной карты»
- Формирование «кадрового заказа» и лично-профессиональных профилей кандидатов на замещение вакантных должностей
- Подготовка пакета документов, необходимого для реализации методики на территории Оператора
- Адаптация методических, информационных и иных сопроводительных материалов для реализации методики отбора кадров в соответствии с целями, задачами, ожидаемыми результатами и ресурсными возможностями Оператора
- Разработка/ адаптация/ концепции IT-сопровождения проекта
- Разработка/ адаптация/ освоение процедуры ассесмент-оценки лично-профессиональных компетенций кандидатов

- Привлечение и формирование пула экспертов - членов Института экспертов
- Привлечение компаний-подрядчиков, необходимых для обеспечения реализации методики открытого отбора
- Разработка / адаптация/ плана информационного сопровождения проекта
- Разработка фирменного стиля проекта, сопровождающего презентационные материалы
- Определение внутренней рамки взаимодействия Агентства стратегических инициатив и контрагентов проекта
- Разработка/адаптация/обеспечение реализации логистическо-коммуникационной модели взаимодействия всех групп участников проекта: кандидатов, экспертов, специалистов по оценке

Функциональные обязанности:

Руководитель проектного офиса – выполняет представительские функции в рамках реализации методики открытого отбора кадров. Публично презентует и продвигает методику на высшем уровне посредством видео-интервью, статей для представителей средств массовой информации и размещает информацию об отборе в общественных и профессиональных on-line сетях. Проводит индивидуальные встречи и заключает договорённости с руководством компаний-партнёров и авторитетными экспертами. Иницирует и проводит стратегические сессии. Утверждает все регламентирующие и нормативно-правовые документы, разработанные в рамках реализации методики открытого отбора на территории проведения.

Заместитель руководителя проектного офиса/ куратор – управляет процессами и обеспечивает эффективную работу проектного офиса. В задачи входит:

- Разработка организационного плана работы проектного офиса по реализации методики открытого отбора, определение функциональных обязанностей и контрольных сроков выполнения работ сотрудников Офиса. Мониторинг реализации. Управление и обеспечение эффективной работы проектного офиса.
- Анализ и подготовка необходимой для реализации нормативно-правовой базы и иных, регламентирующих методику открытого отбора кадров, документов.
- Заключение с членами-экспертами и вовлеченными компаниями-подрядчиками договоров о совместной деятельности в рамках проекта, конфиденциальности любых используемых данных в рамках реализации проекта. Организация и проведение рабочих встреч.
- Подготовка технического задания для реализации менеджерами PR-event-IT-отделов проектного офиса.

Координатор – выполняет административную и координационную поддержку работы проектного офиса. В задачи входит:

- Анализ первоначальных планов реализации проекта
- Обеспечение работы проектного офиса. снабжение офиса необходимой ресурсной, информационной, организационно-технической базой

- Ведение документооборота и делопроизводства
- Протоколирование и аудиозапись совещаний
- Подготовка, согласование, направление официальных писем всем вовлечённым группам участников проекта
- Ведение плана-графика проекта
- Контроль над исполнением поручений внутри проектного офиса
- Администрирование календарных планов реализации проекта
- Организация эффективного взаимодействия внутри PR-event-IT-отделов проектного офиса. Контроль выполнения технических заданий, качества и сроков достижения результатов
- Оперативное решение логистических, технических, организационных вопросов
- Ведение очных и заочных коммуникаций с экспертами и участниками проекта
- Ведение соответствующих баз данных по составам рабочих и экспертных групп и участникам проекта
- Сбор обратной связи, мониторинг социальных активностей всех групп участников проекта по итогам реализации методики
- Подготовка по итогам реализованного проекта статистических и визуальных материалов по качественным и количественным показателям успешности реализации проекта

Event-менеджер – организация и проведения очных мероприятий и событий в рамках реализации методики. В задачи входит:

- Разработка event-стратегии проекта
- Разработка концепции и программы мероприятий;
- Разработка модели коммуникаций и форматов взаимодействия всех групп участников во время реализации события
- Обеспечение логистики мероприятия и организационно-технического сопровождения
- Поиск/взаимодействие/разработка технического задания/согласование результатов деятельности и контроллинг выполнения работ в рамках реализации событий с организациями – субподрядчиками
- Формирование и контроль бюджета мероприятия
- Ведение договорной документации в рамках проведения специальных мероприятий и событий

PR-менеджер – организация освещения проекта в СМИ. В задачи входит:

- Разработка PR-стратегии проекта. Формирование бюджета
- Поддержание информационно-коммуникационной активности в on-line (общественные / профессиональные сети, сайты организаторов и партнёров, блоги, форумы) и в очном режиме (интервью)
- Взаимодействие со СМИ и обеспечение широкой информированности населения, а также открытости, публичности хода реализации методики открытого отбора: подготовка и распространение новостных статей, пресс-релизов, интервью, экспертных мнений
- Освещения в СМИ очного этапа проекта: прямая трансляция на сайте проекта, фото и видеосъемка

IT-менеджер – обеспечение реализации методики в on-line формате. В задачи входит:

- Разработка IT-стратегии проекта. Формирование бюджета
- Разработка уникального пользовательского интерфейса для всех групп участников проекта
- Создание и ведение страницы отбора на официальном сайте
- Обеспечение работы on-line оценки кандидатов, классификаторов по должностям и рейтингу
- Генерация паролей и логинов для всех групп экспертов
- Обеспечение бесперебойного функционирования системы on-line реализации методики, оперативное устранение технических ошибок/сбоев в системе

Режим работы проектного офиса:

Проектный офис формируется за 2 недели до планируемой даты старта проекта и прекращает работу по итогам реализации проекта и подготовки отчётных документов

Состав экспертной группы:

Экспертная группа формируется из членов экспертного сообщества, имеющих вес в профессиональном сообществе. Возможно формирование как единой экспертной группы, так и экспертных групп по этапам реализации методики:

- эксперты, участвующие в on-line оценке кандидатов (I этап)
- эксперты, участвующие в очной оценке личностно-профессиональных компетенций кандидатов (II этап)

Приложение 4

Проект положения об Институте экспертов в рамках реализации методики открытого отбора кадров**Определения**

Эксперт - физическое лицо, обладающее специальными знаниями, практическим опытом и профессиональными навыками в одной или нескольких сферах кадровой политики, стратегического управления, развития территорий и других профильных областей

Институт экспертов - независимое высококвалифицированное сообщество экспертов, образуется в целях рассмотрения вопросов, подготовки предложений, проведения экспертиз

Экспертное оценивание – процедура оценки личностно-профессиональных характеристик, компетенций кандидатов на основе мнения специалистов (экспертов) с целью последующего принятия решения о продолжении участия кандидатов в открытом отборе кадров

Оператор - организация, выступающая в роли «заказчика» кадров – инициатора, реализующего методику открытого отбора кадров.

1. Общие положения

1.1. Независимый Институт экспертов создается в целях проведения экспертизы методики отбора кадров (адаптированной версии для реализации на территории Оператора), а также экспертного сопровождения реализации проектов по отбору кадров, включающего в себя: анализ методики, разработку предложений, оценку кандидатов и выработку экспертного заключения.

1.2. Институт экспертов действует на время реализации проекта по отбору кадров. Состав Института экспертов формируется, исходя из приоритетов и потребностей Оператора, и согласовывается с разработчиком методики - Агентством стратегических инициатив.

1.3. Институт экспертов является экспертно-консультационным органом при Операторе.

1.4. Порядок создания и деятельности Института экспертов определяется настоящим Положением. Изменения и дополнения к настоящему Положению утверждаются Оператором.

1.5. Организационно-техническое обеспечение деятельности Института экспертов осуществляет Оператор.

2. Порядок формирования Института и отбора экспертов

Для формирования института экспертов и определения списка специалистов-экспертов, входящих в его состав:

- 2.1. Формируется список организаций, заинтересованных в реализации методики открытого отбора кадров на территории Оператора,
- 2.2. Осуществляется анализ потенциально возможных членов Института экспертов из числа сотрудников организаций в соответствии с их квалификацией, профессиональным опытом, занимающей должностью,
- 2.3. Направляются письма с официальным приглашением в состав Института экспертов. При положительном ответе - подписывается соглашение об участии представителя организации в роли члена экспертной группы в рамках реализации проектов по отбору кадров.

3. Полномочия и ответственность

3.1. Эксперт осуществляет следующие полномочия:

- 1) принимает участие в мероприятиях, реализуемых в рамках проектов по отбору кадров на территории Оператора;
- 2) изучает и анализирует представленные материалы о методике и кандидатах, дает объективное и обоснованное заключение по поставленным вопросам и экспертную оценку. При необходимости предоставляет разъяснения по экспертному заключению;
- 3) при наличии оснований для составления мотивированного сообщения о невозможности проведения назначенной экспертизы сообщает об этом представителю Оператора;
- 4) воздерживается от действий и публичных заявлений, дискредитирующих деятельность Института экспертов и Оператора;
- 5) ходатайствует о дополнительном привлечении специалистов и консультантов для проведения экспертной оценки.

3.2. Эксперты в своей деятельности несут ответственность за предоставление достоверной информации, переданных сведений, сделанных выводов и выработанных заключений в порядке, предусмотренном действующим законодательством Российской Федерации.

3.3. Эксперты в своей деятельности несут ответственность за соблюдение конфиденциальности предоставленной информации.

4. Объект экспертизы и результаты деятельности

4.1. Объектами экспертизы являются методика открытого отбора кадров и сопутствующие ей материалы, а также компетенции кандидатов и результаты их работы в рамках отбора (решение кейсов, проектные предложения и пр.).

4.2. Результаты экспертизы должны предоставляться Оператору в установленный срок и в полном объеме.

5. Организация работы Института экспертов

5.1. На время реализации проектов по отбору кадров взаимодействие с экспертами осуществляет представитель Оператора (куратор/координатор).

5.2. Представитель Оператора (куратор/координатор):

- 1) осуществляет взаимодействие с экспертами,
- 2) формирует повестку дня заседания Института экспертов,
- 3) консультирует экспертов по организационно-техническим вопросам,
- 4) обеспечивает и контролирует выполнение экспертизы.

6. Формы соглашений с экспертами

6.1. К участию и работе в Институте экспертов приглашаются представители организаций как на безвозмездной, так и на коммерческой основе.

6.2. Вид соглашения определяется Оператором и согласовывается с экспертами до начала экспертизы.

6.3. Соглашение между экспертом и Оператором закрепляется документально в виде договора или письма-поддержки.

Приложение 5

Пример анкеты кандидата

Согласие на предоставление персональных данных*	[Не возражаю против передачи сведений, содержащих персональные данные резюме по запросу заинтересованных представителей организаций-партнеров, входящих в экспертный совет отбора кадров в _____. Настоящее заявление может быть отозвано мной посредством электронного (e-mail) письма или телефонного звонка]
Фамилия, имя, отчество*	
Вакансия*	
Фотография*	Скачать
Контактный телефон*	
Адрес электронной почты*	
Страница в социальной/профессиональной сети*	
Резюме*	Скачать
Решение кейса*	Скачать
Перечислите 3 причины, почему Вы хотите работать в «_____»*	
Перечислите два Ваших основных достижения*	
Перечислите три главных изменения, которые должны произойти в области _____ к 2020 году для повышения конкурентоспособности России*	
Дополнительная информация, которую Вы считаете необходимым указать	

* - поля, обязательные для заполнения

Примерный план IT-сопровождения проекта

Концепция IT-сопровождения реализации методики открытого отбора кадров предполагает выполнение мероприятий по созданию и поддержке IT-инфраструктуры на разных этапах проведения отбора.

1. Подготовительный этап

На предварительном этапе обеспечивается функционирование проектного офиса для выполнения мероприятий по подготовке процедуры открытого отбора, включая:

- круглосуточное функционирование проектного офиса, сопровождение технического оборудования, связи, информационных систем, внедрение, настройка и поддержка системы управления проектной деятельностью;
- внедрение, настройка и поддержка системы электронного документооборота, в т.ч. автоматизированный перевод в электронный вид документов, которые будут собираться в процессе проведения мероприятий по отбору (анкеты, резюме, решения кейсов и т.д.);
- внедрение инструментов on-line коммуникаций с кандидатами и экспертами, в т.ч. через социальные и профессиональные сети;
- хранение аудиозаписей совещаний, стенограмм, протоколов, календарного плана реализации проекта;
- разработка технического задания на создание web портала – площадки для сбора и анализа анкетных данных кандидатов;
- разработка технического задания на создание единой автоматизированной системы отбора, развития и обучения кадрового резерва (ЕАС ОРОКР), в которой будет осуществляться формирование эталонного профиля компетенций, облачное хранение кадрового резерва.

2. Заочный (on-line) этап

На заочном этапе обеспечивается приём и обработка электронных заявок кандидатов (резюме, анкеты, решение профессиональных кейсов), включая:

- создание, поддержку и контентное сопровождение web-портала: создание интерфейса для кандидатов, экспертов и сотрудников Оператора;
- сбор и обработку анкет кандидатов через web-портал отбора;
- обеспечение автоматизированного отбора анкет кандидатов по критериям;
- обеспечение автоматизированного ранжирования и рейтинговой оценки кандидатов;
- создание аналитического модуля для ранжирования результатов оценки, соотнесения результатов оценки с эталонной моделью компетенций и критериями отбора, конструирование отчетов;

3. Очный этап

На очном этапе обеспечивается наполнение базы данных кадрового резерва с учетом результатов оценки кандидатов, включая:

- автоматическое ранжирование кандидатов по формальным признакам;
- хранение результатов отбора по компетенциям, протоколов интервью, индивидуальных карьерно-профессиональных траекторий развития;
- подготовку аналитической отчетности по результатам отбора.

В ходе отбора должна быть обеспечена защита персональных данных соискателей, включая

- хранение данных в соответствии с действующим федеральным законодательством о персональных данных;
- внедрение системы прав доступа для разных ролей сотрудников Оператора;
- резервирование данных и обеспечение отказоустойчивости информационных систем.

Приложение 7

Примерный план информационного сопровождения проекта

Этапы	План действий
Подготовительный этап	<ul style="list-style-type: none"> • Размещение анонса о предстоящем открытом отборе кадров на сайте Оператора, в общественных/профессиональных сетях, на рекрутинговых сайтах/сайтах по поиску работы • Анонсирование приема заявок с разъяснением этапов проведения отбора • Публикация процедуры и квалификационных требований на сайте Оператора и в СМИ • Видео интервью на сайте организации и в СМИ с руководителем организации, реализующего проект открытого отбора кадров
Прием заявок от кандидатов	<ul style="list-style-type: none"> • Продвижение в СМИ информационной кампании о начале приема заявок • Привлечение внимания аудитории к отбору в социальных и профессиональных сетях • Видео-интервью с членами экспертной комиссии на сайте Оператора
I этап отбора кадров (on-line) Экспертная оценка. Объявление победителей I этапа	<ul style="list-style-type: none"> • Видео-интервью на сайте Оператора и в общественных/профессиональных сетях с членами экспертной комиссии с общей оценкой потенциала кандидатов • Публикация итогового количества поданных заявок на сайте организации • Видео-интервью на сайте Оператора и в СМИ с руководителем/заместителем руководителя проектной группы: общее подведение итогов заочного этапа открытого отбора кадров • Публикация на сайте Оператора списка участников, прошедших в очный этап отбора
II этап отбора кадров (очный) Деловая игра /Ассесмент-сессия. Объявление победителей II очного этапа	<ul style="list-style-type: none"> • Размещение на сайте Оператора и в общественных/профессиональных сетях анонса мероприятия • Он-лайн трансляция хода и промежуточных результатов ассесмент-сессии в twitter и др. сети • Фото и видеосъемка ассесмент-сессии с последующей публикацией материалов на сайте Оператора • Он-лайн трансляция финала сессии на сайте Оператора и в СМИ • Видео-интервью на сайте Оператора и в общественных и профессиональных сетях с экспертами и специалистами по оценке на ассесмент-сессии с общей оценкой очного этапа • Видео-интервью на сайте Оператора и в социальных сетях с руководителем и заместителем руководителя проектной группы с общей оценкой проведенной ассесмент-сессии
III этап отбора кадров (очный) Собеседование	<ul style="list-style-type: none"> • Размещение на сайте организации и в общественных/профессиональных сетях анонса мероприятия

с руководителем организации	
Объявление победителей	<ul style="list-style-type: none">• Публикация на сайте Оператора профилей победителей открытого отбора кадров• Финальное видео-интервью с руководителем организации, проводящей открытый отбор кадров• Публикация на сайте Оператора и в СМИ интервью с победителями открытого отбора кадров• 5 сюжетов – мини-фильмы о победителях (кто они, чего добились, как жили и что собираются делать после победы в открытом отборе кадров). На сайте Оператора и на портале youtube.• Сбор и публикация на сайте комментариев участников, не вошедших в число победителей отбора• Сбор и публикация на сайте Оператора, в СМИ комментариев и экспертных оценок о результатах отбора