

КОНКУРС КАК ТЕХНОЛОГИЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Гришанова Екатерина

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Конкурс - это соревнование между двумя и более кандидатами за занятие вакантной должности.

КОНКУРС СПОСОБСТВУЕТ:

- поднятию престижа должности
- привлечению большего количества кандидатов
- повышению объективности решения о приеме на работу
- демократизации и открытости сферы управления персоналом
- внедрению новых технологий кадровой работы
- интенсификации сбора персональной информации для планирования работы с принятыми на работу кандидатами
- формированию команд

ЭЛЕМЕНТЫ КОНКУРСНОЙ ПРОЦЕДУРЫ:

- наличие претендентов, выставляющих свою кандидатуру на конкурс
- конкурсная комиссия, которой предоставляется право на основе положения о конкурсе выбрать приемы и методы его проведения
- механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятие решений по итогам конкурса
- механизмы информирования участников и других заинтересованных лиц о ходе и результатах конкурса

ВЫБОРЫ

- Выборы – наиболее простой и традиционный способ, используемый чаще всего при проведении конкурса на замещение вакантной должности руководителя. В рамках этой процедуры учитывается мнение большинства и не проводятся специальные предварительные испытания кандидатов.
- Преимущества - быстрота и возможность учета мнения членов коллектива
- Недостатки - субъективизм и невозможность застраховаться от ошибки

ПОДБОР

- Подбор – решение о соответствии кандидата принимается кадровой комиссией, возглавляемой непосредственно вышестоящим руководителем или назначенным им лицом. Метод подбора используется также и для руководящих должностей высокого уровня
- Преимущества – индивидуальный подход и возможность получить более достоверную информацию о профессиональных и личностных качествах кандидатов
- Недостатки – относительная медлительность и высокая степень субъективности, которая имеет эмоционально-психологический характер

ОТБОР

- Отбор – это процесс выявления наиболее подходящих сотрудников из большого количества соискателей, претендующих на ту или иную должность. Этот способ, позволяющий в любых условиях провести наиболее демократичную и в значительной степени свободную от субъективизма конкурсную процедуру.
- Преимущества – всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата и возможное прогнозирование его эффективности
- Недостатки – длительность и дороговизна используемых процедур

ЭТАПЫ КОНКУРСА

- Подготовительный этап
- Основной этап
- Заключительный этап

ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП - ПОДБОР

- Конкурсная комиссия создается с целью легитимизации решений, принимаемых руководителем.
- Возможные ее задачи: нормативное закрепление процедур конкурса, разработанных экспертами, обсуждение и подготовка материалов для принятия решения руководителем, утверждение принятого решения.
- Персональный состав конкурсной комиссии должен включать людей, которым доверяет субъект, объявивший конкурс.

ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП - ВЫБОРЫ

- Конкурсная комиссия создается с целью подготовки и проведения голосования (или другого варианта волеизъявления) работников трудового коллектива или собрания акционеров по вопросу о будущем руководителе.
- Ее задачи: организационная подготовка мероприятия, обеспечение соблюдения норм его проведения, подведение итогов и объявление результатов.
- Конкурсная (избирательная) комиссия должна включать людей, которым доверяет трудовой коллектив.

ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП - ОТБОР

- Конкурсная комиссия создается с целью обеспечения мероприятий по объективной оценке кандидатов в соответствии с выделенными профессиональными, управленческими и другими параметрами оценки.
- Задачи конкурсной комиссии: разработка правил проведения конкурса, его подготовка, обеспечение объективности экспертной оценки кандидатов и соблюдение правил проведения конкурса, конкурсная комиссия правомочна принимать решения об утверждении результатов экспертных оценок.
- Конкурсная комиссия должна включать представителей всех заинтересованных групп, профессионально компетентных в вопросах кадровой работы.

МЕРОПРИЯТИЯ

1. Принятие решения о необходимости проведения конкурса
2. Создание конкурсной (избирательной) комиссии
3. Разработка и утверждение нормативных документов, регламентирующих деятельность конкурсной избирательной комиссии
4. Публикация объявления о проведении конкурса
5. Разработка программы основного этапа конкурса
6. Утверждение программы основного (в некоторых случаях и заключительного) этапа проведения конкурса (заседание конкурсной комиссии)
7. Подбор специалистов и формирование групп научного сопровождения
8. Разработка необходимого инструментария
9. Создание организационно-технической группы по материально-техническому обеспечению основного и заключительного этапов конкурса
10. Подготовка и оценка рефератов
11. Подготовка материалов к рассмотрению на заседании конкурсной комиссии
12. Рассмотрение документов, представленных кандидатами на участие в конкурсе (заседание конкурсной комиссии)
13. Определение списка кандидатов на участие в конкурсе
14. Инструктаж (ознакомление конкурсантов с правилами проведения конкурса и получение от них письменного согласия на участие в нем)
15. Утверждение окончательного списка конкурсантов (заседание конкурсной комиссии)

ОСНОВНОЙ ЭТАП

На этом этапе основной задачей является конструирование программы конкурса.

Парадигмы и используемые методы выбираются в зависимости от ситуации, сложившейся в организации.

Управленческая форма	Подбор	Выборы	Отбор
Бюрократическая Диалоговая Коллективистская Рыночная Демократическая	Оптимальная Желательная Возможная Нежелательная Невозможная	Невозможная Нежелательная Желательная Возможная Оптимальная	Нежелательная Оптимальная Невозможная Желательная Возможная

КОНСТРУИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ - АТТЕСТАЦИОННЫЙ СПОСОБ

- **Аттестационный способ.** Основан на принципе построения делового портрета кандидата с помощью специально разработанного метода персонал-технологии. Суть метода заключается в разработке перечня из 80 профессиональных, деловых и личностных качеств применительно к данной конкретной управленческой деятельности. Эти качества описываются в виде словаря деловых характеристик.
- Аттестационный способ не применяют для отбора в чистом виде, и как правило, дополняют собеседованием и другими методами испытаний.
- **Достоинства** - высокая технологичность и структурированность. Особенно эффективен этот подход при конкурсном отборе молодых специалистов в резерв на руководящие должности.
- **Недостаток** — жесткая структурированность и потому затруднительность применения этого подхода в нестандартных условиях.

КОНСТРУИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ -МЕНЕДЖЕРСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ В. К. ТАРАСОВА

- 1) составление деловых писем, приказов и распоряжений; разработка положений, уставов, инструкций
- 2) техника общения – умение публично выступать, вести деловое совещание, умение слушать, вести переговоры и деловую беседу
- 3) техника перехвата и удержания управления – стратегия и тактика конкурентной борьбы, обеспечение лояльности и мотивации кадров;
- 4) организация производства – оценка претендентов на рабочие места и наем на работу, анализ технологий, хронометраж и нормирование, выбор системы стимулирования и оплаты труда, организация производственной деятельности
- 5) коммерческая деятельность – кредитование и банковское дело, прогнозирование платежеспособности, эмиссия денег и товарное обеспечение, ценообразование и налоговая политика, ценности фирмы и фирменный стиль, маркетинг и формирование товарных ниш, учет и охрана собственности, техника предотвращения хозяйственных и коммерческих злоупотреблений, смешанные формы собственности, организация акционерных обществ, организация выборных кампаний, организация связи с общественностью, техника рекламы, использование консультантов.

КОНСТРУИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ - ОРГАНИЗАЦИОННО ДЕЯТЕЛЬНОСТНАЯ ИГРА

Конкурс руководителей на базе ОДИ проводится в форме «марафона» . Работа с будущим, проектирование и программирование будущей деятельности воплощаются в форме организационно-деятельностных игр. ОДИ предполагает также обязательное включение части трудового коллектива в разработку программ развития предприятия и их взаимодействие с кандидатами.

В соответствии с процедурами ОДИ разбивается на четыре фазы:

- На первой фазе игровой коллектив осуществляет системный анализ ситуации
- На второй и третьей фазах игры обсуждаются наиболее важные для предприятия аспекты ситуации
- на четвертой фазе — тема, связанная с хозяйственной и экономической политикой будущего руководителя предприятия.

Организационно участники ОДИ разбиваются на три группы:

- 1) группа претендентов (разбиваются на подгруппы)
- 2) группа экспертов
- 3) рабочая группа с функцией экспертной оценки.

КОНСТРУИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ - ОРГАНИЗАЦИОННО ДЕЯТЕЛЬНОСТНАЯ ИГРА

- На каждой фазе по 2 – 3 часа отводится на работу в подгруппах, затем проводится общее заседание, на котором каждая подгруппа делает 5 – 10-минутный доклад.
- По каждому докладу разворачивается дискуссия. Обязательная процедура (1 час) – рефлексивный анализ ситуации, т. е. разбор того, что происходит на игре, анализ выступления группы и действий каждого игрока, программирование работ на следующую фазу.
- После завершения ОДИ начинается «предвыборная кампания», в процессе которой претенденты-финалисты выступают со своими программами в различных службах и подразделениях предприятия. Этот этап завершается окончательным выбором кандидата на вакантную должность.

КОНСТРУИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ - ОРГАНИЗАЦИОННО ДЕЯТЕЛЬНОСТНАЯ ИГРА

Достоинства ОДИ:

- ⊙ решение задач с учетом реальных проблем предприятия
- ⊙ формирование стратегии развития предприятия (без новой собственной стратегии становится бессмысленной смена руководства)
- ⊙ выявление основных производственных проблем предприятия
- ⊙ формирование консолидированных групп и коллективов внутри организационно-управленческой структуры, которые будут реализовывать новые стратегии развития предприятия

Недостатки ОДИ:

- ⊙ психологическая жесткость процедуры конкурса
- ⊙ ОДИ построены на принципе расшатывания старой организационной структуры через намеренное провоцирование конфликта, а следовательно в условиях социальной нестабильности этот прием может сработать против организаторов конкурса.

КОНСТРУИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ - СПОСОБ СИТУАЦИОННОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ

- Способ ситуационного моделирования – это технология, ориентированная на решение конкурсных задач в условиях социально-экономической, политической и социально-психологической нестабильности. Процедуры конкурса конструируются применительно к задаче отбора.
- Решение задачи по выбору процедур основывается на избранной парадигме конкурса. В зависимости от сочетания управленческих форм и их удельного веса в организационной культуре предприятия вырабатываются рекомендации разработчикам конкурса по использованию тех или иных процедур.
- Один из возможных методов определения удельного веса управленческих форм – экспертная оценка организационной культуры предприятия.
- Преимущество - возможность решать задачи конкурсного отбора в экстремальных социально-политических и социально-психологических условиях
- Недостаток – длительность и высокая стоимость

КОНСТРУИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ - СПОСОБ СИТУАЦИОННОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ

Использование конкретных методов (или их сочетания) производится в соответствии с двумя принципами:

- адекватностью конкурсных процедур сложившейся ситуации имеющимся ресурсам и целям организаторов конкурса
- сочетаемостью конкурсных процедур между собой с учетом избранных парадигм проведения конкурса

Парадигма конкурса	подбор	выборы	отбор
1. Тестирование	0	—	+
2. Ролевые игры	—	—	+
3. Ситуационное моделирование	—	—	+
4. Групповая дискуссия	—	+	+
5. Собеседование	+	0	0
6. Публичное выступление	—	+	+
7. Опрос общественного мнения	—	+	0
8. Анализ документов			
9. Оценка рефератов	+	0	+
10. Экспертный опрос	0	—	+
	+	—	+

МЕРОПРИЯТИЯ

1. Процедуры, используемые для сбора информации о кандидатах:

- 1) психологическое тестирование
- 2) ролевые игры
- 3) ситуационное моделирование
- 4) групповая дискуссия
- 5) собеседование
- 6) публичное выступление
- 7) опрос общественного мнения
- 8) экспертный опрос

2. Подведение промежуточных итогов

3. Представление итогов в конкурсную комиссию

4. Принятие конкурсной комиссией решения о допуске/недопуске конкурсантов к следующему подэтапу конкурса

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

Конкурсная комиссия принимает решение о дальнейших мероприятиях конкурса (либо о допуске кандидатов к следующим испытаниям, либо о принятии кандидатов на должность).

Мероприятия, проводимые на данном этапе:

1. Подведение итогов
2. Оглашение результатов
3. Оповещение общественности
4. Прием и рассмотрение апелляций
5. Утверждение результатов

