**Конкурс как технология привлечения персонала**

Тахир Юсупович Базаров, МГУ им. М.В. Ломоносова

Только что закончился ежегодный конкурс на замещение должности Придворной Вязальщицы Шарфов. Вы назначаетесь судьями. Вынося свое решение, вы должны принять во внимание, насколько быстро связан шарф, насколько он легок и хорошо ли он греет. Обычно участницы конкурса расходились лишь по одному из трех пунктов.

Льюис Кэррол. История с узелками

Под конкурсом обычно понимается соревнование между двумя и более кандидатами за занятие вакантной должности. Конкурсные процедуры способствуют:

• 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.

Необходимыми элементами конкурсной процедуры являются:

1) наличие претендентов, выставляющих свою кандидатуру на конкурс;

2) конкурсная комиссия, которой предоставляется право на основе положения о конкурсе выбрать приемы и методы его проведения;

3) механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятие решений по итогам конкурса;

4) механизмы информирования участников и других заинтересованных лиц о ходе и результатах конкурса.

1. **Организация и проведение конкурса**

А вобче-то говоря,

Голубей ругают зря.

Голубь — ежели в подливе —

Он не хуже глухаря!..

Л. Филатов. Про Федота-стрельца, удалого молодца

Парадигмы конкурса

Сложилось несколько подходов к организации и проведению конкурса при приеме на работу и на замещение вакантной должности.

1. 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. Их соответствие или несоответствие вакантной должности определяется конкурсной комиссией на основе изучения официальных и неофициальных документов (характеристик от руководства, общественных и профсоюзных организаций), собеседования. Информация о кандидатах доводится до коллектива, перед которым выступают претенденты со своими сообщениями. Предпочтение тому или иному кандидату отдается путем голосования, процедура которого предварительно согласовывается (простое большинство, 2/3 от состава голосующих и т.п.).

Преимущества выборного метода — быстрота и возможность учета мнения членов коллектива. К недостаткам следует отнести субъективизм и невозможность застраховаться от ошибки, поскольку голосующему большинству приходится доверять информации, полученной из характеристик кандидата или в лучшем случае своему субъективному мнению, основанному на наблюдении за поведением кандидата, его выступлением и ответами на вопросы, если выступление организовывается.

2. 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, где наравне с профессиональной компетентностью большое значение придается умению кандидата налаживать отношения с партнерами разного уровня, быть совместимым с вышестоящим руководством и подчиненными.

При оценке подбираемых кандидатов конкурсная комиссия помимо анализа документов и характеристик проводит собеседования, иногда структурированные интервью и психологическое тестирование кандидатов.

Преимущества метода подбора — 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 (например, тенденция принимать решение о кандидате на основе первого впечатления, без учета информации, получаемой в дальнейшем собеседовании). Ошибка часто происходит из-за субъективного стремления оценивать кандидата в сравнении с впечатлением, оставленным предыдущим кандидатом. Влияет на оценку и внешний вид человека, его социальное положение, манеры и т. д. Структурированное интервью (заранее составленный опросник, охватывающий основные интересующие конкурсную комиссию проблемы) повышает надежность результатов собеседования. Кроме того, использование метода подбора продуктивно в ситуации отсутствия конфликта, когда назначение подобранного кандидата не затрагивает интересы других членов коллектива.

3. Отбор — это способ, позволяющий в любых условиях провести наиболее демократичную и в значительной степени свободную от субъективизма конкурсную процедуру.

Преимущества метода отбора — всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата и возможное прогнозирование его эффективности, недостатки — длительность и дороговизна используемых процедур.

Технология построения конкурсных процедур может быть различной и в существенной степени определяется профилем организации, сложившимися социально-экономическими, политическими и психологическими условиями, профессионализмом привлеченных специалистов в области оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов.

**2. Этапы конкурса**

Послушайте господина де Тревиля, послушайте его! Можно подумать, что он говорит о какой-то монашеской общине! Право, любезный капитан, мне хочется отнять у вас патент и передать его девице де Шемро, которой я обещал аббатство.

А. Дюма. Три мушкетера

Конкурс может проходить в несколько этапов. Организация конкурсных процедур предполагает их подготовку, проведение и подведение итогов.

В центре подготовительного этапа — процесс создания конкурса (формирование организационных структур, правил, процедур проведения, профессиональной и материально-технической базы), продолжающийся с момента принятия решения о проведении конкурса до утверждения окончательного списка конкурсантов.

На основном этапе главное внимание уделяется процессу сбора информации о кандидатах (значимой в рамках используемого подхода), он продолжается с момента начала первой процедуры конкурса, включает подэтапы, разделяемые подведением промежуточных итогов и принятием решений о допуске конкурсантов к участию в следующем подэтапе, и заканчивается подведением итогов последнего подэтапа.

На заключительном этапе конкурса центральным является процесс легитимизации его результатов, он начинается с момента подведения итогов и заканчивается утверждением результатов. В зависимости от парадигмы проведения конкурса утверждение результатов производится тем органом, который создал конкурсную комиссию.

**Подготовительный этап**

Важнейшим условием проведения конкурса является создание конкурсной (избирательной) комиссии — органа, ответственного за подготовку и проведение конкурса. В зависимости от парадигмы конкурса можно выделить различные функции конкурсной комиссии.

1) «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.

2) «Выборы» — конкурсная комиссия (избирательная 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.

3) «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.

В подготовке подготовительного этапа важно уделить внимание кадровому обеспечению'.

• парадигма «подбор» — персональный состав конкурсной комиссии должен включать людей, которым доверяет субъект, объявивший конкурс;

• парадигма «выборы» — конкурсная (избирательная) комиссия должна включать людей, которым доверяет трудовой коллектив;

• парадигма «отбор» — конкурсная комиссия должна включать представителей всех заинтересованных групп, профессионально компетентных в вопросах кадровой работы. Целесообразность включения мероприятий подготовительного этапа конкурса в рамки различных парадигм его проведения представлена в табл. 1, где оптимальные в рамках парадигмы мероприятия обозначены символом «+»; не совместимые с парадигмой мероприятия — символом «—»; мероприятия рамках парадигмы — символом «0».

Таблица 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мероприятия по подготовке конкурса | Парадигма конкурса | | |
| Подбор | Отбор | Выборы |
| 1. Принятие решения о необходимости проведения конкурса | + | + | + |
| 2. Создание конкурсной (избирательной) комиссии | — | + | + |
| 3. Разработка и утверждение нормативных документов, регламентирующих деятельность конкурсной избирательной комиссии | — | + | 0 |
| 4. Публикация объявления о проведении конкурса | 0 | + | 0 |
| 5. Разработка программы основного этапа конкурса | 0 | + | — |
| 6. Утверждение программы основного (в некоторых случаях и заключительного) этапа проведения конкурса (заседание конкурсной комиссии) | 0 | + | — |
| 7. Подбор специалистов и формирование групп научного сопровождения | 0 | + | — |
| 8. Разработка необходимого инструментария | 0 | 0 | + |
| 9. Создание организационно-технической группы по материально-техническому обеспечению основного и заключительного этапов конкурса | 0 | + | + |
| 10. Подготовка и оценка рефератов | 0 | + | — |
| 11. Подготовка материалов к рассмотрению на заседании конкурсной комиссии | 0 | + | + |
| 12. Рассмотрение документов, представленных кандидатами на участие в конкурсе (заседание конкурсной комиссии) | + | + | 0 |
| 13. Определение списка кандидатов на участие в конкурсе | + | + | + |
| 14. Инструктаж (ознакомление конкурсантов с правилами проведения конкурса и получение от них письменного согласи на участие в нем) | 0 | + | 0 |
| 15. Утверждение окончательного списка конкурсантов (заседание конкурсной комиссии) | + | + | + |

**Основной этап. Формирование программы конкурса**

Предполагается гибкий подход к проведению конкурса, когда парадигмы, используемые методы выбираются в зависимости от ситуации, сложившейся в организации (табл. 2).

Таблица 2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Управленческая форма | Парадигма конкурса | | |
| Подбор | Выборы | Отбор |
| Бюрократическая  Диалоговая (знаньевая)  Коллективистская  Рыночная  Демократическая | Оптимальная  Желательная  Возможная  Нежелательная  Невозможная | Невозможная  Нежелательная  Желательная  Возможная  Оптимальная | Нежелательная  Оптимальная  Невозможная  Желательная  Возможная |

Рассмотрим несколько подходов к конструированию программы и выбору методов отбора кандидатов на вакантную должность руководителя.

1. 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. Для каждого аттестуемого назначается группа экспертов из числа вышестоящих руководителей, подчиненных и коллег, которые хорошо знают оцениваемого кандидата. Экспертов просят выбрать из предлагаемого перечня качества, подходящие для данного кандидата. В результате обработки данных на компьютере получается деловой портрет. Качество этого портрета зависит от перечня фраз словаря деловых характеристик, предлагаемых экспертам. Компьютер выдает на печать готовый документ, содержащий наряду с объективными данными (должность, возраст, образование и т. д.) однозначно всеми понимаемый текст из 16 фраз-характеристик. Экспертам обеспечивается анонимность.

При необходимости количество оцениваемых качеств можно увеличить с 80 до любого разумного количества, алгоритм обработки данных на ЭВМ должен быть уже иной.

Аттестационный способ не применяют для отбора в чистом виде, и как правило, дополняют собеседованием и другими методами испытаний.

Достоинства конкурса на базе персонал-технологии: высокая \ технологичность и структурированность. Особенно эффективен этот подход при конкурсном отборе молодых специалистов в резерв на руководящие должности. После специального обучения из таких резервистов получаются хорошо подготовленные для работы в новых условиях руководители.

Недостаток — жесткая структурированность и потому затруднительность применения этого подхода в нестандартных условиях.

2. Игротехнический способ — достаточно сложная и разнообразная процедура. Известны два принципиальных игротехнических подхода: 1) на основе менеджерской концепции В.К. Тарасова со строго структурированными игровыми имитационными процедурами (персонал-технология), 2) на базе организационно-деятельностных игр (ОДИ).

**Менеджерская концепция В. К. Тарасова**

Ориентирована на пять необходимых управленческих блоков:

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.

Конкурс руководителей на базе ОДИ проводится в форме «марафона» (девять и более дней) и базируется на системомыследеятельной методологии. 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.

**Организационно-деятельностная игра**

В соответствии с процедурами ОДИ разбивается на четыре фазы. На первой фазе игровой коллектив осуществляет системный анализ ситуации, стараясь выйти на схему предприятия в его многообразных функциональных отношениях с внешними системами. 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 и 3) рабочая группа с функцией экспертной оценки.

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 развертывается 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.

Достоинство 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, когда «за бортом» нередко остаются претенденты, не выдерживающие чрезмерно напряженной умственной работы и требующие специальной психологической помощи и поддержки. Кроме того, ОДИ построены на принципе расшатывания старой организационной структуры через намеренное провоцирование конфликта. В условиях социальной нестабильности этот прием может сработать против организаторов конкурса.

3. Способ ситуационного моделирования — это технология, ориентированная на решение конкурсных задач в условиях социально-экономической, политической и социально-психологичекой нестабильности. Преимущество способа ситуационного моделирования заключается в возможности решать задачи конкурсного отбора в экстремальных социально-политических и социально-психологических условиях. Недостаток — в длительности и высокой стоимости.

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. Результат этой оценки может выражаться в процентах наличия той или иной управленческой формы и представляться в виде диаграммы — круга с долями. В зависимости от их сочетания возможно включение процедур, используемых в других парадигмах конкурса, проводимых при доминировании этих управленческих форм (табл. 3).

В таблице приняты обозначения:

«+» оптимальность использования данной процедуры в рамках парадигмы;

«—» несовместимость с парадигмой использования данной процедуры;

«0» незначительность результатов данной процедуры в рамках парадигмы.

Таблица 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Процедуры и методы | Парадигма конкурса | | |
| Подбор | Выборы | Отбор |
| Тестирование  Ролевые игры  Ситуационное моделирование  Групповая дискуссия  Собеседование  Публичное выступление  Опрос общественного мнения  Анализ документов  Оценка рефератов  Экспертный опрос | 0  —  —  —  +  —  —  +  0  + | —  —  —  +  0  +  +  0  —  — | +  +  +  +  0  +  0  +  +  + |

Использование конкретных методов (или их сочетания) производится в соответствии с двумя принципами: I) адекватностью конкурсных процедур сложившейся ситуации имеющимся ресурсам и целям организаторов конкурса; 2) сочетаемостью конкурсных процедур между собой с учетом избранных парадигм проведения конкурса.

Мероприятия основного этапа конкурса даны в табл. 4.

Таблица 4

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие основного этапа конкурса | Парадигма конкурса | | |
| Подбор | Отбор | Выборы |
| 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 | 0  0  0  0  +  —  +  0  0  0  0 | +  0  0  0  0  +  0  +  +  +  + | —  —  —  —  —  +  +  —  —  +  — |
|
|
|
|
|
|
|
|
|
|
| 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).

Целесообразно включение мероприятий заключительного этапа конкурса в рамки различных парадигм его проведения (табл. 5).

Таблица 5

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие заключительного этапа конкурса | Парадигма конкурса | | |
| Подбор | Отбор | Выборы |
| 1. Подведение итогов  2. Оглашение результатов  3. Оповещение общественности  4. Прием и рассмотрение апелляций  5. Утверждение результатов | +  0  0  -  + | +  +  +  +  + | +  +  +  -  0 |

**Резюме**

1. Под конкурсом понимается соревнование между двумя и более кандидатами за занятие вакантной должности.

2. Конкурсные процедуры способствуют поднятию престижа должности, привлечению большего количества кандидатов, повышению объективности решения о приеме на работу, демократизации и открытости сферы управления человеческими ресурсами, внедрению новых технологий кадровой работы, более качественному сбору персональной информации о сотрудниках, а также формированию команд.

3. Для использования технологии конкурса необходимо: иметь претендентов, выставляющих свою кандидатуру на конкурс, создать конкурсную комиссию, которой предоставляется право выбрать приемы и методы проведения конкурса, разработать механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятия решений по итогам конкурса, определить способы информирования участников и других заинтересованных лиц о ходе и результатах конкурса.

4. Преимущества выборного метода — его быстрота и возможность учета мнения членов коллектива, недостатки — субъективизм и невозможность застраховаться от ошибки.

5. Метод полбора может использоваться для руководящих должностей высокого уровня, где наравне с профессиональной компетентностью большое значение придается умению кандидата налаживать отношения с партнерами разного уровня, быть совместимым с вышестоящим руководством и подчиненными. Преимущества метода подбора — 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.

6. Отбор — это способ, позволяющий в любых условиях провести наиболее демократичную и в значительной степени свободную от субъективизма конкурсную процедуру. Преимущества метода отбора — всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата и возможное прогнозирование его эффективности, недостатки — длительность и дороговизна используемых процедур.

7. Технология построения конкурсных процедур может быть различной и в существенной степени определяется профилем организации, сложившимися социально-экономическими, политическими и психологическими условиями, профессионализмом привлеченных специалистов в области оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов.