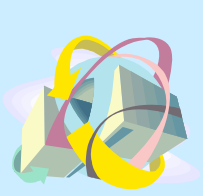
Павлова Е.Н., Журавлев А.В.

КОНКУРС НА ЗАМЕЩЕНИЕ ВАКАНТНЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ

Демонстрационный материал

@ Copyright Е.Н. Павлова www.pavlova.org & А.В. Журавлев www.juravlev.com

Arbor consulting group



НАЗНАЧЕНИЕ: КОНКУРС НА ЗАМЕЩЕНИЕ ВАКАНТНЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ

Проведение конкурса складывается из разработки организационных мероприятий и регламентирующих их положений, анализа деятельности в рамках должности, привлечения внешних или внутренних кандидатов, а также их оценки. Реализация в организации системы конкурсов на замещение вакантных должностей позволит:

- Обеспечить назначение сотрудников, наиболее адекватных **требованиям должности**;
- Обеспечить назначение сотрудников, наиболее адекватных организационной **культуре**, субкультуре управленческой команды;
- Зафиксировать направления развития и **обучения** кандидатов;
- Транслировать принципы **кадровой политики** сотрудникам.

@ *Copyright Е.Н. Павлова www.pavlova.org & А.В. Журавлев www.juravlev.com*

Arbor consulting group

ТИП КОНКУРСА И ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Условия проведения конкурса отличаются в зависимости от принципов **кадровой политики.**

Закрытая кадровая политика: кандидаты привлекаются из числа сотрудников, для которых новая должность задает перспективы карьерного роста.

Открытая кадровая политика: кандидаты привлекаются из вне. Возможно участие в одном конкурсе внутренних и внешних кандидатов.

Непрозрачная, «мутная» кадровая политика: конкурс проходит в скрытой форме, кадровая информация собирается косвенными путями.

Прозрачная кадровая политика: гласный конкурс, критерии сравнения кандидатов регламентированы и общеизвестны. Кандидатов оповещают об условиях и сообщают о результатах.

@ Copyright Е.Н. Павлова www.pavlova.org & А.В. Журавлев www.juravlev.com

Arbor consulting group

ПЕРВЫЙ ЭТАП: ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПОДГОТОВКА

ОАО «VNK»

УТВЕРЖДАЮ
Президент ОАО «VNK»
_____ Филиппов Ф.Ф.
«_____» _____ 2005г.

ПОЛОЖЕНИЕ
О ПОРЯДКЕ ПРОВЕДЕНИЯ КОНКУРСОВ
НА ЗАМЕЩЕНИЕ ВАКАНТНЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ
РАБОТНИКОВ АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ ОАО «VNK»

1. Общие положения

1.1. Настоящее положение регламентирует порядок проведения конкурсов на замещение вакантных должностей работников аппарата управления ОАО «VNK».

1.2. Решение о проведении конкурса на замещение вакантной должности принимается Президентом ОАО «VNK».

1.3. Основными задачами конкурса являются:

• Отбор и формирование на конкурсной основе высококвалифицированного кадрового состава аппарата управления ОАО «VNK»;

• Оценка личностно-деловых профессионально важных качеств кандидатов на замещение вакантных должностей работников аппарата управления ОАО «VNK»;

• Совершенствование работы по подбору и расстановке кадров.

1.4 При проведении конкурса не допускается каких бы то ни было прямых или косвенных ограничений, противоречащих КЗоТ РФ.

1.5. Претендент не может быть принят на работу в аппарат управления ОАО «VNK» в случаях:

• Признания его недееспособным или ограниченно дееспособным решением суда, вступившим в законную силу;

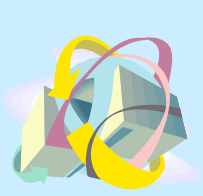
• Наличия подтвержденного заключением медицинского учреждения заболевания, препятствующего выполнению должностных обязанностей;

• Отказа от прохождения процедуры оформления допуска к сведениям, составляющим государственную и коммерческую тайну, если исполнение обязанностей в рамках должности, на которую претендует специалист, связано с использованием таких сведений;

• Близкого родства (родители, супруги, братья, сестры, дети, а также братья, сестры, родители супругов) руководителей ОАО «VNK» и структурных подразделений, если исполнение их должности связано непосредственно с подчиненностью или непосредственно с подконтрольностью одного из них другому.

ЗАДАЧИ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО ЭТАПА:

1. Реконструировать принципы **кадровой политики**.
2. Определить **тип** конкурса.
3. Подготовить и утвердить организационно-распорядительную **документацию** (положение о конкурсе, приказы).
4. Определить и утвердить состав конкурсной **комиссии**.
5. Проанализировать **требования** к должности (задачи и компетенции – характеристики, необходимые для решения этих задач) и перечень оцениваемых качеств.
6. Для открытого конкурса: организовать **поток кандидатов**.
7. Адаптировать **процедуры** оценки к требованиям должности.



ПЕРВЫЙ ЭТАП: АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (1)

ОПРОСНИК «АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»: анкетная методика, направленная на описание задач, решаемых в рамках должности, отводимого на них времени и внутриорганизационных взаимосвязей.

ОПРОСНИК «ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫХ КАЧЕСТВ» – сотрудники (коллеги, руководство) выступают в качестве экспертов по деятельности и оценивают необходимость различных качеств для успешного решения задач.

ОПРОСНИК «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РОЛИ» – это методика, фиксирующая психологическую готовность сотрудника решать управленческие задачи разного типа. Сотрудник соглашается либо не соглашается с утверждениями, описывающими деятельность. Данные по этой методике сопоставляются с результатами анализа деятельности, с одной стороны, и с результатами оценки способностей сотрудника, с другой стороны. Фиксируются противоречия.

@ *Copyright Е.Н. Павлова www.pavlova.org & А.В. Журавлев www.juravlev.com*

Arbor consulting group

ПЕРВЫЙ ЭТАП: АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (2)

ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЧНОСТНО-ДЕЛОВЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫХ КАЧЕСТВ

1.1.Системность мышления.
• привлекает для анализа разнообразные источники информации
• перерабатывает большие объемы информации
• выделяет причины, стоящие за первичными данными
• структурирует и классифицирует информацию
• прогнозирует развитие ситуации и выделяет проблемы

1.2. Динамичность мышления.
• способен быстро отслеживать и решать проблемы разного плана
• легко переключается от одного типа проблем к другому
• сохраняет высокую производительность мыслительной деятельности в ситуации ограничения по времени

1.3. Нестандартность и гибкость мышления.
• способен отказаться от традиционных путей решения проблем
• предлагает неочевидные способы решения проблем
• предлагает неожиданные идеи, которые могут быть воплощены на практике
• Способен интегрировать вновь поступающую информацию в собственные предложения
•способен предлагать различные варианты решения одной задачи

2.1. Ориентация на конкретный результат деятельности.
• достигает поставленных целей, преодолевая возникающие препятствия
• выработанные стратегии воплощает в конкретные планы действий
•оценивает степень завершенности результата и соответствие его поставленной цели

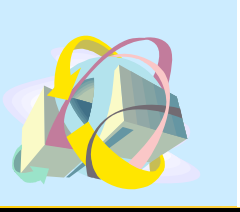
2.2. Способность планировать и проектировать.
• прогнозирует варианты развития событий
• предвидит трудности и предполагает варианты путей по их преодолению
• создает различные организационные структуры, эффективные для осуществления конкретных деятельностей в конкретных ситуациях

2.3. Руководство группой.
• создает эффективную систему взаимосвязей и обмена информацией
• распределяет задачи и ответственность за их выполнение
• регулярно уточняет задачи и организует эффективную обратную связь
• способен менять стиль руководства в зависимости от возможностей, ресурсов и состояния рабочей группы
• создает и поддерживает в группе рабочую атмосферу

РЕЗУЛЬТАТАМИ анализа деятельности являются: перечень задач и перечень компетенций (характеристик, необходимых для эффективного решения этих задач). Определяются характеристики и личностно-деловые качества, которые будут оценены в ходе конкурса. Качества управленцев делятся на **четыре блока**:

- Мыслительные;
- Организаторские;
- Коммуникативные;
- Личностные (в том числе мотивационные).

Определяются приоритеты для формулировки рекомендаций (качества первостепенной важности, критические компетенции).



ПЕРВЫЙ ЭТАП: ОРГАНИЗАЦИЯ ПОТОКА КАНДИДАТОВ

	Преимущества	Ограничения
Активный поиск в СМИ, интернете (анализ резюме кандидатов)	Высоко эффективны, если предложение кандидатов превышает спрос. Эффективны для вакансий руководителей, популярных вакансий специалистов. Быстрое обновление рынка. Чередование активного и пассивного поиска позволяет обеспечить непрерывный поток кандидатов.	**Интернет**: малое значение в регионах, малый отклик для узкоспециализированных специалистов (кроме IT); большая доля «шума». **СМИ (трудоустройство):** малый отклик для узкоспециализированных специалистов, большая доля «шума». **СМИ (профильные):** высокие затраты, единичный отклик.
Пассивный поиск в СМИ, интернете (размещение рекламы)		
Поиск по рекомендациям	Возможность привлечения узкоспециализированных специалистов.	Средняя эффективность, вероятна аффелированность и клановые интересы.
Поиск через **ВУЗы**, программы MBA	ВУЗы: Приток свежих кадров для организаций с закрытой кадровой политикой.	MBA: трудности изменения места работы во время обучения (оптимально - спустя 0,5-1,5 года).
Поиск через **контрагентов** в деятельности, профессиональные сообщества	Возможность привлечения узкоспециализированных специалистов.	Невозможность организации широкомасштабного конкурса, единичный отклик. Вероятна аффелированность и клановые интересы.

ВТОРОЙ ЭТАП: МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ

АНАЛИЗ РЕЗЮМЕ: отбор кандидатов, соответствующих формальным требованиям – образованию, опыту работы, социальному статусу, демографическим характеристикам. Оценка качеств: системности мышления, ориентации на конкретный результат деятельности (если есть информация о достижениях и направлениях работы), готовности к изменениям (косвенно).

ИНТЕРВЬЮ ПО АНАЛИЗУ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПУТИ: проверка соответствия кандидатов формальным требованиям. Оценка мотивации кандидатов, возможностей их аффелированности, типов профессионального пути. Оценка качеств: нестандартности и гибкости мышления, эффективности взаимодействия с людьми, способности к коммуникации в конфликтных условиях, готовности к изменениям.

ИНТЕРПРЕТИРУЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ (тестирование): оценка производится косвенным путем, на основании заключений о вероятном поведении кандидатов на материале опросных и тестовых методик, сообщений кандидатов.

КВАЛИФИЦИРУЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ (ситуационно-поведенческое тестирование; центр оценки): оценка кандидатов в процедурах, имитирующих реальную деятельность.

ВТОРОЙ ЭТАП КОНКУРСА: ЦЕНТР ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ (1)

ЗАДАЧИ ЭТАПА:

Оценить кандидатов в процедурах, **имитирующих реальную деятельность** в рамках должности. Заключение дается не на основании того, что кандидат заявил о себе, а на основании эффективности его действий в условиях, приближенных к будущей деятельности.

Способы повышения надежности данных:

- Оценка осуществляется разнообразными методами – как в групповой форме, так и при использовании индивидуальных упражнений и тестов.
- Каждое значимое для должности качество оценивается несколькими процедурами.
- Заключение о соответствии кандидата требованиям должности подготавливают и подписывают несколько экспертов.

@ Copyright Е.Н. Павлова www.pavlova.org & А.В. Журавлев www.juravlev.com

Arbor consulting group

ВТОРОЙ ЭТАП КОНКУРСА: ЦЕНТР ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ (2)

УСТНЫЕ УПРАЖНЕНИЯ могут осуществляться в групповой и индивидуальной форме. Имитируется принятие управленческих решений, работа в группе, обсуждения, выступления перед аудиторией, планирование и проектирование на материале текущих задач и проблем организации.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ УПРАЖНЕНИЯ осуществляются в индивидуальной письменной форме. Имитируется работа с большими объемами неструктурированной и слабоструктурированной информации, планирование, проектирование, принятие решений.

ПИСЬМЕННЫЕ ЗАДАНИЯ осуществляются в индивидуальной форме. Включают набор тестовых и опросных методик, направленных на анализ психологических установок, мотивации и верификации личностных качеств, оцененных другими методами.

@ Copyright Е.Н. Павлова www.pavlova.org & А.В. Журавлев www.juravlev.com

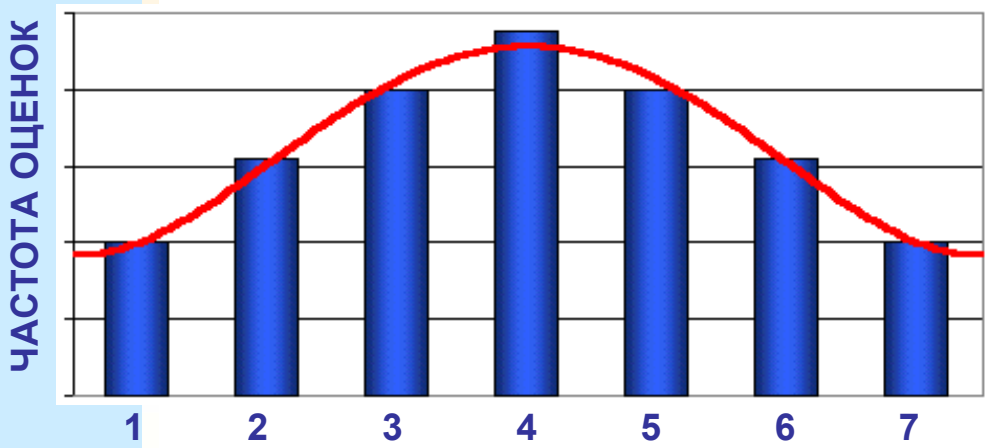
Arbor consulting group

ТРЕТИЙ ЭТАП КОНКУРСА: ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

ЗАДАЧИ ТРЕТЬЕГО ЭТАПА КОНКУРСА:

1. Подготовить экспертные **заключения** по каждому из кандидатов.
2. Представить и обосновать психологические заключения конкурсной комиссии.
3. Осуществить **выбор** кандидата.
4. Провести процедуры **обратной связи** с кандидатами по результатам оценки.
5. Подготовить **назначение** на должность, провести процедуры вступления в должность.

ЭКСПЕРТНЫЕ ЗАКЛЮЧЕНИЯ:



По результатам оценки кандидат получает бальную оценку по каждому качеству по шкале от 1 до 7.

Шкала подобрана таким образом, чтобы большинство кандидатов получили средние оценки (от трех до пяти).

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ КОНКУРСА: ЭКСПЕРТНЫЕ ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Экспертное заключение по результатам диагностики личностно-деловых профессионально важных качеств

Претендент на должность Коммерческого директора

Имя: Константинов Константин Константинович

№	Название критерия	Оценка
	Мыслительные способности	
1.1.	Системность мышления	6
1.2.	Динамичность и гибкость мышления	5
1.3.	Нестандартность мышления	4
	Организаторские способности	
2.1.	Ориентация на конкретный результат деятельности	6
2.2.	Способность планировать и проектировать	5
2.3.	Руководство группой	4
	Коммуникативные способности	
3.1.	Эффективность взаимодействия с людьми	4
3.2.	Способность к ведению переговоров	4
	Личностные качества	
4.1.	Ответственность	5
4.2.	Готовность к изменениям	5
4.3.	Инициативность	4

Рекомендован на должность Коммерческого директора.

Обладает развитыми навыками работы с большими объемами неструктурированной информации. Обладает высокой эффективностью в решении задач краткосрочного и долгосрочного планирования. Четко представляет результат своей деятельности. Коммуникативные качества развиты в средней степени. Не имеет выраженной склонности к предпринимательской культуре, ориентирован на упорядочивание и формализацию коммуникации и увеличения степени контроля в организации.

Экспертная группа: Павлова Е.Н., Журавлев А.В. **г. Москва 2004**

СТРУКТУРА ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ЭКСПЕРТНЫХ ЗАКЛЮЧЕНИЙ:

1. Основные задачи, решаемые в рамках должности, перечень качеств, необходимых для решения этих задач;

2. Бальная оценка кандидата по каждому качеству с указанием его сильных и слабых сторон;

3. Рекомендации по зачислению на должность и обучению.

По желанию конкурсной комиссии могут быть подготовлены развернутые индивидуальные портреты и сводные (групповые) заключения.

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ КОНКУРСА: РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАЗНАЧЕНИЮ

Рекомендован на должность

Рекомендация дается в случае, если качества кандидата полностью адекватны тем задачам и функциям, которые он должен осуществлять в рамках должности.

Условно рекомендован на должность

Рекомендация дается в случае, если качества кандидата частично соответствуют задачам и функциям, но в качествах или установках есть «выпадения». В этом случае оговаривается условие эффективного выполнения деятельности (необходимость обучения, индивидуальной постановки задач и индивидуального контроля, выведения ряда задач из должностных обязанностей).

Не рекомендован на должность

Рекомендация дается в случае, если качества человека не адекватны задачам и функциям, которые он должен осуществлять в рамках должности, а коррекция не может быть продуктивна.

@ Copyright Е.Н. Павлова www.pavlova.org & А.В. Журавлев www.juravlev.com

Arbor consulting group

ПРОГРАММА КОНКУРСА НА ЗАМЕЩЕНИЕ ВАКАНТНЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ

Этап	*Срок*	*Процедуры*	*Результаты*
Первый (организа-ционный этап)	Зависит от типа конкурса, специфики должности.	Интервью с руководством, сотрудниками; кандидатами.	Положение о конкурсе, перечень качеств, список кандидатов
Второй этап - оценка кандидатов	Зависит от количества кандидатов, формы проведения (групповая, индивидуальная оценка).	Анализ резюме, телефонные и очные интервью, тестирование, ситуационно-поведенческое тестирование, центр оценки кандидатов	Первичные данные по результатам оценки кандидатов
Третий этап - обработка результатов, подведение итогов	Зависит от количества кандидатов. От 1 рабочей недели.	Групповая работа конкурсной комиссии, обратная связь с кандидатами	Заключение по качествам кандидатов, рекомендации по назначению на должность