

# ➔ Кадровый конкурс

**Выявление сотрудников с большим карьерным потенциалом, мотивированных к занятию высоких управленческих должностей в компании — актуальная задача эйчаров. Эффективной технологией выявления «корпоративных звезд» является кадровый конкурс**



**Евгений Могилёвкин,**  
канд. психол. наук,  
руководитель  
консалтинговой группы  
«A.S.E.S.» (Россия,  
Владивосток)



**Антон Новгородов,**  
специалист по деловой  
оценке персонала, эксперт  
консалтинговой группы  
«A.S.E.S.» (Россия,  
Владивосток)

**Ц**ель проведения внутреннего кадрового конкурса — повышение эффективности управления персоналом компании за счет улучшения качества подбора и расстановки менеджеров, способных результативно работать в динамично развивающейся бизнес-среде. Использование данного инструмента позволяет решать следующие задачи:

1. Для руководства компании — сформировать кадровый резерв компании, что позволит обеспечить наиболее рациональную расстановку управленческих кадров и полную реализацию потенциала сотрудников.

2. Для менеджеров по персоналу — получить глубокую развернутую информацию обо всех участниках конкурса; выявить ведущие факторы мотивации; разработать программы обучения/развития и стратегии карьерного развития сотрудников.

3. Для участников конкурса — проявить свои способности и личностно-деловые качества; раскрыть управленческий потенциал; расширить свои возможности для карьерного продвижения в компании.

Инициатором и организатором кадрового конкурса выступает департамент управления персоналом. Кадровый конкурс является достаточно сложным, ресурсозатратным и длительным мероприятием. Для успешной реализации подобного проекта необходима группа специалистов из числа руководителей компании и эйчаров.

Организация и проведение конкурса осуществляются в соответствии со следующими правилами:

1. Сотрудники принимают участие в конкурсе на добровольной основе.

2. Выдвижение кандидатур для участия в конкурсе проводится:

- ✓ по личной инициативе работника;
- ✓ по рекомендации вышестоящего руководителя.

3. Для участия в конкурсе сотрудники готовят свою «визитную карточку» и подают заявку в департамент управления персоналом.

4. Документы для участия в конкурсе принимаются в течение месяца со дня объявления о его проведении.

5. Для проведения конкурса создается конкурсная комиссия, персональный состав которой утверждается приказом директора компании.

Конкурсная комиссия выполняет такие задачи:

- ✓ формирует (при необходимости) экспертные задания для участников конкурса;

- ✓ подводит итоги комплексной оценки компетенций и управленческого потенциала кандидатов;

- ✓ проводит (при необходимости) собеседование с кандидатами для уточнения оценок;

- ✓ принимает решение о зачислении участников конкурса в кадровый резерв компании;

- ✓ дает рекомендации о дальнейшем обучении и развитии работников, включенных в состав кадрового резерва.

В зависимости от уровня целевой должности (уровня резерва) к участникам конкурса предъявляется ряд формальных требований, таких как уровень образования, возраст, отсутствие дисциплинарных взысканий (в течение года на момент подачи заявки на участие в конкурсе) и т. п.

Кадровый конкурс проводится поэтапно:

**I этап** (продолжительность — одна неделя).

Прием заявок от сотрудников, добровольно изъявивших желание участвовать в конкурсе и рекомендованных непосредственными руководителями.

Отбор заявок в соответствии с формальными требованиями (например, ограничения по возрасту).

**II этап** (продолжительность — один месяц).

- ✓ конкурс «визиток»;
- ✓ оценка по компетенциям;
- ✓ проведение ассесмент-центра.

**III этап** (продолжительность — один месяц).

Подведение итогов.

Торжественное награждение победителей конкурса.

Конкурс «визиток» представлял собой своего рода «домашнее задание»: участники готовили планы развития (себя, своего подразделения, филиала компании). Презентация планов перед конкурсной комиссией — это не только испытание, но и возможность продемонстрировать руководству компании неустаревавшие на текущем рабочем месте знания и способности.

При проведении конкурса используются специальные методы оценки компетенций (в соответствии с принятой в компании моделью компетенций) и управленческого потенциала. Все участники получают *персональный оценочный лист*, в котором фиксируются уровни развития каждой компетенции (интегральным баллом — от одного до семи) и даются рекомендации по развитию тех из них, которые недостаточно сформированы. Пример экспертного заключения по результатам оценки см. в *приложении*.

Непосредственным руководителям участников конкурса направляются по электронной почте оценочные листы на их сотрудников, принимавших участие в конкурсе (включая описание критериев

## О КОМПАНИИ И ОБ АВТОРАХ

**Консалтинговая группа A.S.E.S.** основана в 2003 году во Владивостоке (Россия). Сфера деятельности — оказание консалтинговых услуг в сфере управления персоналом (оценка персонала, карьерный менеджмент, организация кадровых конкурсов, обучение руководителей компаний и менеджеров по персоналу современным технологиям оценки). В число клиентов входят как крупные развивающиеся компании (общий штат сотрудников от 10 тыс. человек), так и средний бизнес. В консалтинговой группе работают пять сотрудников — сертифицированные специалисты в области оценки персонала, кандидаты наук, практикующие управленческие психологи.

**Могилёвкин Евгений Александрович** — профессор кафедры психологии Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС), кандидат психологических наук, бизнес-тренер. В 1998 году в Российской академии государственной службы при Президенте РФ защитил диссертацию на тему «Личностные факторы карьеры госслужащих». Автор ряда книг и монографий на тему управления карьерой, один из ведущих специалистов в области карьерного менеджмента в РФ. Руководитель консалтинговой группы A.S.E.S.

**Новгородов Антон Сергеевич** — сертифицированный специалист по проведению оценки по технологии Assessment-centre, окончил Дальневосточный государственный университет путей сообщения (специальность «менеджмент организации»); Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (специальность «управление персоналом»), автор ряда публикаций по вопросам деловой оценки и карьерного менеджмента в деловой прессе. Эксперт группы A.S.E.S.

оценки и рекомендации по дальнейшему развитию подчиненных).

Руководители компании получают подробный развернутый отчет, в который наряду с оценочными листами всех →

По итогам реализации проекта кадрового конкурса были выявлены и описаны различные типы «проблемных» сотрудников, а также даны рекомендации по планированию их карьеры:

**1. «Сгоревший на старте».** Придя в компанию, такой сотрудник проявляет высокое карьерное рвение, рассчитывая на быстрый карьерный рост в компании. В то же время, поскольку его карьерные амбиции существенно завышены и не подкреплены высоким уровнем развития необходимых компетенций, желания существенно опережают возможности. Он не готов к постепенному планомерному карьерному росту в соответствии с развитием профессиональных навыков и умений. «Спринтер» легко «выдыхается», поэтому может достаточно быстро потерять мотивацию к работе в данной компании.

Такого сотрудника можно включать в кадровый резерв при условии приведения его самооценки в соответствие с реальными профессиональными и карьерными возможностями.

**2. «Сотрудник-вызов».** Такой человек может обладать значительными профессиональными знаниями и навыками в узкой сфере деятельности (например, информационные технологии или техническое обеспечение), и при этом — разрушать деловые коммуникации. При взаимодействии с коллегами,

**Для успешной реализации проекта «кадровый конкурс» необходима группа специалистов из числа руководителей компании и эйчаров**

**Непосредственные  
руководители участ-  
ников конкурса полу-  
чают по электронной  
почте оценочные листы  
на своих сотрудников**

имеющими точку зрения и позицию, отличающуюся от его собственной, он испытывает существенные затруднения. Общение с коллегами превращается для такого сотрудника в своего рода «вызов», противопоставление себя компании, в результате коммуникация в подразделении становится неконструктивной.

Если такой работник согласен принимать участие в программах по развитию коммуникативной компетентности (а их усовершенствовать гораздо легче, чем, например, интеллектуальные), его можно включать в кадровый резерв.

**3. «Сотрудник-маска».** Этот человек демонстрирует социально желательное поведение, формально выполняет корпоративные требования, стремится поддерживать неформальные контакты с руководством компании. При этом его не отличает высокая «карьерная идентификация»: он склонен работать в организации только до тех пор, пока удовлетворяются его запросы на повышение статуса и увеличение материального вознаграждения. Как только встает вопрос о необходимости реально подтвердить и обосновать подобные запросы, сотрудник быстро теряет интерес к работе в компании. Лояльность такого человека показная, поскольку истинная приверженность организации у него не сформирована.

Руководство компании не склонно включать подобного работника в кадровый резерв, в результате чего он, как правило, быстро покидает компанию.

**4. Нелояльный сотрудник-профессионал.** «Профи» заслуженно гордится очень высоким уровнем развития профессиональных компетенций, но, к сожалению для предприятия, не связывает в долгосрочной перспективе свое профессиональное совершенствование и должностной рост с данной компанией. Он ориентирован на индивидуальное развитие или на создание собственного бизнеса, поэтому охотно использует корпоративные ресурсы для реализации собственных целей, не связанных с интересами компании. Его ведущие карьерные якоря (по Э. Шейну) — автономия и предпринимательство.

Руководство компании признает высокий профессиональный уровень такого сотрудника, но, как правило, не готово к инвестициям в его дальнейшее обучение и развитие. Нелояльного человека не включают в кадровый резерв (несмотря на высокие оценки), но охотно используют его профессиональный потенциал.

**5. «Неформатный сотрудник».** Это не «чудаки» в бытовом смысле, а работники, которые как бы «выпадают» из общего ряда оцениваемых. Типовые критерии оценки не всегда позволяют адекватно определить их способности, а его успехи вызывают противоречивые мнения у внутренних экспертов. У такого сотрудника разброс оценок по отдельным компетенциям может быть в диапазоне от двух до шести баллов, что явно превышает допустимое отклонение. Одни эксперты признают яркую индивидуальность такого сотрудника (считая это сильной стороной), поэтому дают высокие оценки; другие — категорически не приемлют, оценивая предельно низко.

Руководство компании нередко включает такого сотрудника в кадровый резерв, поскольку считает, что именно благодаря своему «несовпадению» с нормой и стандартами он сможет привнести новые и ценные для развития компании идеи.

**6. Сотрудник «на вырост».** Это человек, имеющий высокий потенциал — энергичный, инициативный и деловитый. Придя в компанию, он достаточно быстро получил возможность для стремительного карьерного продвижения, но растерялся от предоставленного «карьерного аванса». Такой сотрудник, с одной стороны, демонстрирует определенные лидерские качества, декларирует готовность штурмовать профессиональные и карьерные вершины, а с другой — не совсем понимает, как именно он может развивать свою карьеру в этой организации.

Руководство компании включает такого сотрудника в кадровый резерв. Как правило, ему рекомендуют индивидуальный коучинг, чтобы помочь осознать профессиональные и карьерные цели, а также спланировать карьерное развитие.

→ участников входят также рейтинги участников на основе оценок внутренних и внешних экспертов.

Победители конкурса включаются в кадровый резерв соответствующего уровня (на должности среднего и высшего управленческого звена).

По результатам проведенных оценочных процедур и с учетом рекомендаций конкурсной комиссии для каждого зачисленного в кадровый резерв компании победителя кадрового конкурса составляется *карта индивидуального развития*. В этом документе описываются мероприятия, входящие в программу обучения и развития, в том числе:

- ✓ прохождение стажировок (в других подразделениях компании, на других предприятиях, в других странах);
- ✓ дополнительное обучение (в бизнес-школе или вузе, участие в тренинговых программах и т. д.);
- ✓ участие в работе целевых и проектных групп по разным направлениям и т. п.

По итогам конкурса проводится торжественное собрание, на котором руководство компании награждает победителей конкурса (премии, поощрительные подарки, особые корпоративные знаки отличия и т. п.). Проведение внутреннего кадрового конкурса и его результаты широко освещается в корпоративных СМИ.

По материалам реализованных проектов по проведению кадровых конкурсов для ряда предприятий во Владивостоке можно сделать следующие выводы.

1. Сотрудники высоко оценили демократичность процедуры: возможность принимать участие в кадровом конкурсе всех, кто соответствовал формальным требованиям и обладал мотивацией к профессиональному развитию и должностному росту. Объективная оценка управленческого потенциала сама по себе стала мощным стимулирующим фактором; она побудила всех участников (не только победителей) к дальнейшему профессиональному развитию и личностному росту.

2. Наиболее активные сотрудники получили дополнительную возможность продемонстрировать развитие своих ключевых компетенций. Этому помогло повторное прохождение процедуры оценки (наряду со стандартной – в рамках проведения аттестации).

3. Смещение акцентов при проведении конкурса «визиток» – с оценки прошлых достижений сотрудника на формулирование перспектив собственного карьерного роста во взаимосвязи с развитием компании в целом – позволило выявить самых мотивированных, амбициозных и творческих людей.

4. Завершающая конкурс процедура награждения и чествования победителей, проходившая в торжественной обстановке, с участием высшего руководства компании, произвела большое впечатление на всех сотрудников: и участников, и тех, кто только собирается включиться в конкурсные процедуры в следующем году.

5. Во многих компаниях внутренний кадровый конкурс уже приобрел статус важнейшего кадрового мероприятия. Проведение его на регулярной основе дает шанс многим сотрудникам продемонстрировать перед объективной комиссией уровень развития своих корпоративных и профессиональных компетенций. Это – и возможность проявить себя, и существенно продвинуться по карьерной лестнице.

6. Справедливая оценка потенциала и оперативное принятие кадровых решений по результатам участия в конкурсе (повышение в статусе, зачисление в кадровый резерв, направление на специализированное обучение) дают ощутимый стимулирующий эффект. Открытый подход к политике карьерного продвижения доказывает заинтересованность компании в развитии своих сотрудников, готовность инвестировать в наиболее перспективных из них значительные средства.

***Смещение акцентов с оценки прошлых достижений сотрудника на формулирование перспектив его карьерного роста во взаимосвязи с развитием компании в целом позволило выявить самых мотивированных людей***

## ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ф.И.О.: Петров Иван Николаевич

№	Критерии оценки	Оценка по критерию
<b>1</b>	<b>Характеристики интеллектуальной сферы</b>	
1.1.	Системность мышления	3
1.2.	Динамичность мышления	3
1.3.	Гибкость мышления	3
<b>2</b>	<b>Организаторские способности</b>	
2.1	Умение работать в проектном режиме	4
2.2	Руководство группой	3
<b>3</b>	<b>Коммуникативные способности</b>	
3.1	Презентационные навыки	3
3.2	Умение вести переговоры	3
<b>4</b>	<b>Личностные особенности</b>	
4.1	Стрессоустойчивость	4
4.2	Мотивация к достижению	5
4.3	Готовность к обучению	4

**Характеристика интеллектуальной сферы:**

- возможны затруднения при обработке больших объемов разнородной информации в условиях дефицита времени;
- испытывает затруднения при необходимости одновременно отслеживать и решать несколько разноплановых проблем.

**Характеристика организаторских способностей:**

- недостаточно развиты лидерские качества и навыки командной работы;
- в проектной деятельности более успешен в роли рядового участника группы, чем организатора;
- при принятии решений склонен перекладывать ответственность на других;
- недостаточно эффективно делегирует полномочия.

**Характеристика развития коммуникативных способностей:**

- не авторитетен, может растеряться в конфликтной, или неоднозначной ситуации;
- репертуар техник и стилей общения в командной работе ограничен.

**Характеристика личностных особенностей:**

- высокий уровень мотивации к достижению результата.
- неровный уровень работоспособности;
- сверхнормативная активность.

**Общее заключение:** Соответствует уровню специалиста, для занятия должности руководителя необходимо развитие управленческих и лидерских компетенций.

**Рекомендации:** Целесообразно участие в программах, направленных на повышение коммуникативной компетентности, обучение методам анализа информации, развитие навыков управления людьми.

Руководитель  
экспертной группы \_\_\_\_\_ Николаев А. А.

Участник оценки  
«Ознакомлен» \_\_\_\_\_ (подпись)