

Министерство образования и науки Российской Федерации

Курганский государственный университет  
Кафедра "Менеджмент"

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Методические указания  
к проведению лабораторной работы  
«Отбор кандидатов на замещение вакантной управленческой должности»  
для студентов специальности 061100 «Менеджмент организации»

Курган 2004

Дисциплина «Управление персоналом»

Составила: доцент, канд. экон. наук

Кучина Е.В..

Утверждено на заседании кафедры

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2004 г.

Рекомендована методическим советом университета

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2004 г.

## **Деловая игра**

### **"Отбор кандидатов на замещение вакантной управленческой должности"**

Цель игры: ознакомить с современными методами отбора кадров; научить формулировать профессиональные требования к работнику, исходя из особенностей организации; отработать навыки проведения интервью с кандидатами на вакантную должность; научить подбирать из нескольких кандидатур наиболее подходящую для замещения вакантной должности.

#### **Задачи, решаемые в процессе деловой игры:**

1. Выявление мотивов поступления на работу кандидата на вакантную должность формирование критериев отбора.
2. Определение личностно-профессиональных характеристик кандидатов и ранжирование их по степени пригодности на вакантную должность.
3. Определение личностно-профессиональных характеристик руководителя и стиля его руководства.
4. Оценка умения делового общения работника и кандидата на вакантную должность на основе анализа их беседы.
5. Составление прогноза-оценки совместимости кандидата и руководителя в процессе совместной трудовой деятельности.
6. Обоснование социально-психологических явлений, возникающих в процессе делового общения.
7. Выявление типичных ошибок собеседников.

#### **Элементы игры и их продолжительность**

1. Разъяснение исходной игровой ситуации (10 мин).
2. Распределение ролей между участниками деловой игры (5 мин).
3. Постановка задачи участникам деловой игры (10 мин).
4. Самостоятельная подготовка участников к игре (проведению собеседования) (40 мин).
5. Проведение собеседования (30 мин).
6. Подведение итогов собеседования участниками игры (15 мин).
7. Отчет участников игры (20 мин).
8. Подведение итогов игры и оценка работы ее участников (10 мин).

#### **Методика проведения деловой игры (для преподавателя)**

1. Преподаватель осуществляет распределение ролей между участниками игры путем выделения:
  - работодателя (начальника отдела) и его помощника (представителя службы управления персоналом);

- кандидатов, приглашенных для собеседования (3-5 человек);
- экспертов, наблюдающих процесс делового общения руководителя и кандидатов.

2. Участникам игры выдаются задания (используется раздаточный материал).

Приложение 1. Характеристика предприятия и функции отдела сбыта.

Приложение 2. Примерный перечень требований к управленческому работнику.

Приложение 3. Задачи начальника отдела (работодателя) и его помощника.

Приложение 4. Задачи кандидата на вакантную должность.

Приложение 5. Задачи и рекомендации наблюдателям - экспертам.

Приложение 6. Бланк оценки участников игры, проводящих собеседование.

3. Дается характеристика исходной игровой ситуации.

4. Организуется самостоятельная работа игроков по подготовке к проведению собеседования с необходимыми пояснениями и ответами на вопросы.

5. Осуществляется наблюдение за поведением игроков в процессе проведения собеседования.

6. Даются рекомендации по подготовке сжатого отчета всех участников игры, проводится обсуждение.

7. Подводятся итоги деловой игры, сообщаются оценки игрокам.

### **Исходная игровая ситуация**

В производственной организации появилась вакантная управленческая должность заместителя начальника отдела сбыта. Служба управления персоналом объявляет конкурс на замещение вакантной должности. Работодатель (начальник данного отдела) приглашает на собеседование каждого из заявленных кандидатов на замещение вакантной должности с целью выявления наиболее подходящей кандидатуры.

Общее время проведения деловой игры - 4 академических часа (3 астрономических).

Можно проводить игру с использованием видеотехники. В этом случае весь процесс собеседования записывается на видеокамеру, а затем при просмотре анализируется. Игра проводится с небольшой группой (10-12 человек).

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### **Характеристика предприятия и функции отдела сбыта**

Машиностроительное предприятие, выпускающее дорожные машины для коммунальных хозяйств муниципальных образований и дорожно-строительных управлений. Численность работающих - 650 человек.

Отдел сбыта - 15 человек.

Начальник отдела сбыта имеет двух заместителей: заместитель по сбыту продукции и заместитель по маркетингу.

Появляется вакантная должность заместителя по маркетингу. Основа деятельности - руководство группой маркетинга (6 человек).

Функции группы маркетинга: изучение спроса и конъюнктуры рынка; анализ возможностей предприятия; рекламная деятельность.

Служба управления персоналом объявляет конкурс на замещение вакантной должности. Работодатель (начальник отдела сбыта) приглашает на собеседование каждого из заявленных кандидатов на замещение вакантной должности с целью выявления наиболее подходящей кандидатуры.

**Примерный перечень требований к управленческому работнику**

1. Принципиальность
2. Ответственность
3. Исполнительность
4. Критичность
5. Компетентность
6. Дисциплинированность
7. Интеллект
8. Внешняя привлекательность
9. Психологическая уравновешенность
10. Решительность
11. Работоспособность
12. Умение слушать
13. Способность предвидеть события
14. Образованность
15. Эрудиция
16. Инициативность
17. Коммуникативность
18. Ораторские способности
19. Самооценка
20. Выдержанность

**Задачи начальника отдела сбыта и его помощников (заместителя по сбыту продукции и представителя службы управления персоналом)**

Вам нужен заместитель начальника отдела по маркетингу на освободившуюся вакантную должность.

Задачи, которые необходимо Вам решить:

1. Разработать перечень критериев, по которым необходимо оценить кандидата. За основу принять критерии, представленные в матрице наблюдений.

2. Подготовиться к собеседованию (стратегия и тактика ведения беседы, вопросы и ответы). Обратите внимание на коммуникативные навыки ведения беседы ( умение активно слушать , парфразировать, обобщать сказанное).

3. Получить от кандидатов резюме.

4. Провести беседу с каждым из кандидатов: а) выявить возможности кандидата работать в данной должности; б) определить его мотивы; в) составить о нем личное представление ( учитывая мимику, позы, жестикуляцию, темперамент, особенности речи и т.д.).

5. Определить более предпочтительного кандидата, ранжируя всех кандидатов. Шкала от 0 до 5 баллов (5 – наибольшая выраженность положительного качества; 0 – наименьшая выраженность положительного качества). Ранг будет означать: 1-наименьшая степень предпочтения; 3 – наибольшая степень предпочтения (при трех кандидатах).

### Задачи кандидата на вакантную должность

1. Подготовить краткое резюме по представленным ниже пунктам и передать его работодателю:

- Ф.И.О.;
- Образование, специальность;
- опыт работы в области маркетинга;
- опыт работы в руководящей должности;
- дополнительная подготовка;
- владение иностранными языками;
- другие сведения, которые Вы хотели бы сообщить.

2. Подготовиться к собеседованию (продумать мотивы поступления на данную работу), продемонстрировать коммуникативные навыки ведения беседы (умение активно слушать, парафразировать, задавать вопросы, четко излагать информацию).

3. Выдержать собеседование (ответить на вопросы; получить ответы на интересующие Вас вопросы).

4. Составить представление о руководителе и стиле руководства (приложение 6).

5. После беседы принять окончательное решение о трудоустройстве и обосновать его.

Фамилия кандидата	Мотивы решения	Оценка руководителя и стиля руководства
Решение.... (занять или не занять вакантную должность)	1. 2. 3.	

### **Задачи и рекомендации наблюдателям-экспертам**

Ваша цель - дать верный прогноз - оценку результатов собеседования с кандидатами на вакантную должность, а также оценить действия всех участников собеседования с позиций демонстрации коммуникативных навыков.

Задачи:

1. Вести наблюдение за беседой членов отборочной комиссии и кандидатов, обращая внимание на характер вопросов и ответов собеседников, мимику, жесты, позы, особенности речи, темперамент и т.д. При этом нельзя вмешиваться в процесс общения (советы, реплики, варианты ответов, эмоциональные звуки и т.п.).

2. Произвести оценку действий отборочной комиссии при проведении собеседования, заполнив бланк оценки участников игры, проводящих собеседование (приложение 6). Оценка производится по 5- балльной системе.

3. Произвести оценку кандидатов и дать оценки – прогнозы по завершению бесед, ранжируя кандидатов по степени предпочтительности их для работодателя. Для этого необходимо заполнить матрицу наблюдений (приложение 7).

4. Обосновать свои оценки – прогнозы и ответить на следующие вопросы:

-если члены отборочной комиссии отдадут предпочтение одному из кандидатов, то кому и почему?

- готовы ли кандидаты принять предложение занять вакантную должность после беседы? Почему?

- каковы наиболее типичные ошибки, допущенные в процессе беседы?

Оценку кандидатов рекомендуется вести по 5 – балльной шкале. Ранг будет означать степень предпочтительности для работодателя: 1- наибольшая степень; 3- наименьшая.

**Бланк оценки участников игры, проводящих собеседование**

(по 5-балльной системе)

Показатели	Начальник отдела	Помощник
1. Форма начала проведения собеседования		
2. Выбранный стиль проведения собеседования		
3. Манера задавать вопросы		
4. Умение активно слушать		
5. Согласованность действий с партнером по процедуре выбора		
6. Применяемые формы фиксирования информации		
7. Форма окончания проведения собеседования		
Общая оценка (по 5-балльной шкале)		

**Матрица наблюдений**

(по 5-балльной шкале)

Критерии оценки кандидатов	Кандидат А	Кандидат В	Кандидат С
1. Личные характеристики			
Внешний вид			
Манера поведения			
Речь			
Сотрудничест во с интервьюером			
2. Рабочие характеристики			
Опыт работы			
Знание работы			
Специальная подготовка			
Межличностн ые взаимоотношения			
3. Характерны е черты			
Настойчивост ь			
Уверенность в себе			
Совместимост ь с организацией			
Целеустремленность			
Ранг кандидата			

## Список литературы

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учеб. пособие – 2-е изд., стер.- М.: Издательский центр «Академия», 2003.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом.- Н. Новгород: НИМБ, 2002.
3. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие.- М.: Дело, 2002.
4. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение.- М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000.
5. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности: Учеб. пособие для вузов.- М.: Изд-во «Экзамен», 2003.
6. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник.- М.: Аспект-Пресс, 1999.
7. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов- на - Дону: Изд-во «Феникс», 1997.
8. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.- М.: Дело, 1995.
9. Управление персоналом / Под ред. В.К. Потемкина.- СПб.: РАЕН, 2001.
10. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учеб. пособие.- М.: Изд-во «Экзамен», 2003.
11. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
12. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.- М.: Бизнес-Школа «Интел-Синтез», 1996.

Кучина Елена Вячеславовна

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Методические указания  
к проведению лабораторной работы  
«Отбор кандидатов на замещение вакантной управленческой должности»  
для студентов специальности 061100 «Менеджмент организации»

Редактор Л.Е. Глазкова

.....  
Подписано к печати

Формат 60\*84 1/16

Заказ

Усл. п.л. 1,0

Тираж 100

Бумага тип № 1

Уч. изд. 1,0

Цена свободная  
.....

Издательство Курганского государственного университета

640669, г. Курган, ул. Гоголя, 25

Курганский государственный университет, ризограф