

**НАЙМ, ОЦЕНКА И  
ОТБОР ПЕРСОНАЛА  
В ОРГАНИЗАЦИЮ**

**ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ**

# НАЙМ, ОЦЕНКА И ОТБОР ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ

Методические указания  
по выполнению практической работы  
для студентов 4 курса дневного отделения  
специальности 080507 «Менеджмент организации»



---

Тамбов  
◆ Издательство ТГТУ ◆  
2006

УДК 331.108.26  
ББК У9(2)-21я73-5  
ç802

Рецензент  
Доктор экономических наук  
*В.Д. Жариков*

Составитель:  
*Г.М. Золотарева*

ç802 Найм, оценка и отбор персонала в организацию : методические указания / сост. Г.М. Золотарева. Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 36 с. – Тираж 100 экз.

Рассмотрены теоретические вопросы организации процесса найма, оценки и отбора персонала, даны рекомендации по оценке профессиональных и личностных качеств претендентов. Содержат методические рекомендации, зада-

ния, ситуации, тесты.

Предназначены для студентов 4 курса дневного отделения специальности 080507 «Менеджмент организации».

УДК 331.108.26

ББК У9(2)-21я73-5

© ГОУ ВПО «Тамбовский государственный  
технический университет» (ТГТУ), 2006

Учебное издание

## НАЙМ, ОЦЕНКА И ОТБОР ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ

Методические указания

Составитель

ЗОЛОТАРЕВА Галина Михайловна

Редактор Е.С. Мордасова

Компьютерное макетирование М.А. Филатовой

Подписано в печать 21.09.2006

Формат 60 × 84 / 16. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman.  
1,98 уч.-изд. л. Тираж 100 экз. Заказ № 487

Издательско-полиграфический центр

Тамбовского государственного технического университета,  
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14

## ВВЕДЕНИЕ

Управление людьми является основой эффективного управления любой организацией. Опыт, накопленный в этой области многими успешно работающими компаниями независимо от их национальной и отраслевой принадлежности, требует тщательного изучения, осмысления и использования в современных российских условиях. Для адаптации отечественных организаций к рыночной обстановке, складывающимся новым взаимоотношениям с государственными органами, партнерами, клиентами, работниками, необходима кадровая политика организации, знание принципов и методов управления персоналом и умение их использовать в практической деятельности. В этом – залог выживания и развития предприятия.

Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения и полностью согласуется со стратегией развития организации. Дефицит квалифицированной рабочей силы привел к отказу от мнения, что работа с кадрами носит только административный характер. Под кадровой работой в настоящее время понимается единство двух основных мер:

- обеспечение всех подразделений организации необходимой и качественной рабочей силой;
- обеспечение мотивации сотрудников на достижение высоких результатов трудовой деятельности.

Управление персоналом стало перерастать в стратегическую функцию менеджмента организации, сохранив, однако, классические инструменты работы с кадрами: количественное и качественное планирование персонала; привлечение рабочей силы; повышение квалификации; кадровый контроль и т.д.

При усилении роли функции управления персоналом в менеджменте организации кадровая политика ориентируется на решение следующих перспективных задач:

- сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;
- количественное и качественное планирование штатных должностей;
- организация профессионального кадрового маркетинга;
- введение в специальность и адаптация сотрудников;
- повышение квалификации;
- структурирование и планирование расходов на персонал;
- управление структурой материального вознаграждения и морально го поощрения;
- определение уровней руководства;
- регулярного сбора и обработки информации о текущей деятельности и реализации стратегии организации.

Решение этих задач направлено на усиление способности персонала по внедрению новаций, повышение эффективности управления, содействие росту конкурентоспособности организации на товарном рынке.

Профессиональный отбор и прием на работу являются необходимыми составляющими управления персоналом. Прием на работу предусматривает ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов на вакантные рабочие места. При отборе и найме сотрудников основной задачей является комплектование штатов претендентами, деловые, морально-психологические и иные качества которых могли бы способствовать достижению целей организации.

Подбор персонала представляет собой единый комплекс и должен поддерживаться научно-методическим, организационным, кадровым, материально-техническим и программным обеспечением.

## ИСТОЧНИКИ ОРГАНИЗАЦИИ НАЙМА ПЕРСОНАЛА

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: где и когда потребуется работник?

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом.

Когда организации необходимо принять новых работников, появляются два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? Есть два возможных источника найма: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией).

В нашей стране наибольшее распространение получили следующие источники найма на работу: люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; средние школы; колледжи; лицеи; техникумы; профессионально-технические училища, высшие учебные заведения; службы по трудоустройству; частные агентства по найму; объявления по радио и телевидению; профсоюзы.

Прежде чем начать набор сотрудников вне организации, администрации следует предложить своим работникам найти среди знакомых или родственников желающих подать заявление о приеме на работу.

### Источники найма менеджеров на работу

Наименование источника найма	Уд. вес, %
Рекомендации друзей и родственников	24
Рекомендации консультативных фирм, специализирующихся на поиске и продвижении персонала	23
Объявления, реклама	21
Различные источники внутри компании	13
Инициативные письма-обращения о приеме	7
Инициативные звонки по телефону в компании	7
Прочие	5
Всего	100

В ряде отечественных организаций разработаны специальные анкеты претендента на должность специалиста.

Оценка качества набранных работников ( $K_n$ , %) рассчитывается следующим образом

$$K_n = (P_k + P_p + O_p) / Ч,$$

где  $P_k$  – усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками, %;  $P_p$  – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;  $O_p$  – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;  $Ч$  – общее число показателей, учтенных при расчете.

### ТРЕБОВАНИЯ К КАНДИДАТАМ НА ЗАМЕЩЕНИЕ ВАКАНТНОЙ ДОЛЖНОСТИ

В условиях рыночной конкуренции качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. В настоящее время перешли к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора.

Выделяются следующие этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя:

- разработка требований к должности; в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для данной должности;
- широкий поиск претендентов; ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям;
- проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, которая проводится кадровой службой;
- отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур обычно осуществляется руководителем с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний.

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации. Исходя из заранее сформулированных требований выбирают подходящих людей на конкретную должность, и соответствию качеств претендентов требованиям придается большое значение.

В практике работы руководителей с кадрами выделяют четыре принципиальные схемы замещения должностей: замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации; замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов; продвижение на вышестоящую должность «изнутри», имеющее целью заполнение образовавшейся вакансии, а также сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки «резерва руководителей».

Отбор кадров в организациях осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по управлению персоналом). В функции менеджеров по управлению персоналом входят:

- выбор критериев отбора;
- утверждение критериев отбора;
- отборочная беседа;
- работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;
- беседа по поводу принятия на работу;
- проведение тестов;
- конечное решение при отборе.

## ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ОТБОРА ПРЕТЕНДЕНТОВ НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ

Конечное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентами. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

*Предварительная отборочная беседа.* Предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. Специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ним предварительную беседу, направленную на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую степень отбора.

*Заполнение бланка заявления и анкеты претендента.* Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию: 1) соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям; 2) соответствие практического опыта характеру должности; 3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей; 4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках); 5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в ведении справок и получении дополнительной информации.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае приема на работу.

*Беседа по найму.* Различают несколько видов беседы по найму: проводимые по схеме; слабоформализованные; выполняемые не по схеме. В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов.

Приведем краткие рекомендации, которые следует учитывать при проведении бесед.

1. Следует внимательно слушать, что и как говорит заявитель.
2. Необходимо следить за поведением заявителя, стараясь получить наиболее полную информацию о поступающем.
3. Помните о требованиях, предъявляемых характером работы.
4. Решение следует принимать, только имея всю нужную информацию.
5. Беседу необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора. Эти вопросы отражаются в анкете по приему на работу.

*Тестирование.* Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте. Для всех категорий работников проводится тестирование на определение творческого потенциала.

*Принятие предложения о приеме.* Работодатель проводит проверку предоставленной информации, после чего прием на работу оформляется подписанием двумя сторонами трудового контракта.

### Задание 1. «Ценностные ориентации при выборе работы»

#### Исходные данные

Молодой специалист заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Менеджмент организации». Ему предлагают работу в нескольких организациях, каждая из которых имеет разные возможности удовлетворения сложившихся у молодого специалиста запросов.

#### Постановка задачи

Каким ценностным ориентациям отдаст предпочтение молодой специалист при выборе своей будущей работы? Проранжируйте их, используя метод попарных сравнений (таблица).

Таблица

№ п/п	Ценностные ориентации	Ранг
1	Хорошо зарабатывать	
2	Получать отпуск в удобное время	
3	Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях	
4	Работать в дружном, сплоченном коллективе	
5	Получить жилье или улучшить жилищные условия	
6	Повышать свое профессиональное мастерство	
7	Наиболее полно использовать способности и умения	
8	Получать, ощущать общественное признание за свои трудовые достижения	
9	Активно участвовать в управлении производством	

10	Более надежное рабочее место	
11	Власть и влияние (право принимать решения)	
12	Продвижение по службе	
13	Соответствие интересов на работе и вне ее	
14	Общаться с интересными знающими коллегами	
15	Иметь спокойную работу с четко определенным кругом обязанностей	
16	Иметь хорошее обеспечение в старости	

## **Задание 2. «Составление объявления о текущей вакансии»**

### *Исходные данные*

Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору персонала.

### *Постановка задачи*

Необходимо составить объявление о текущей вакансии.

### *Методические указания*

В объявлении о текущей вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат, дать краткую характеристику организации, где он будет работать; изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности; указать телефон, факс для передачи резюме.

Приведем пример составления текста объявления.

## **ОБЪЯВЛЕНИЕ О ТЕКУЩЕЙ ВАКАНСИИ**

*Должность:* Ассистент специалиста по подбору персонала. *Организация:* Агентство по подбору персонала «КАДРЫ». Небольшое российское агентство по подбору персонала

### **Обязанности:**

- помощь кандидатам в заполнении анкет
- проведение предварительных собеседований с кандидатами
- тестирование кандидатов (английский язык, машинопись)
- печать резюме
- работа с базой данных кандидатов

### **Требования:**

#### *Обязательные*

- знание английского языка на уровне спецшколы или более глубокие знания
- желание сделать карьеру
- компьютер – Word
- гибкость и лояльность в отношении желающих найти работу

#### *Желательные*

- опыт работы в другом агентстве по подбору персонала в качестве ассистента
- машинопись от 100 уд./мин, русская и латинская
- компьютер – Word, Excel, MS Access, E-mail

### **Условия труда:**

- гибкий график – с 9.00 до 17.30 с понедельника по пятницу, без переработок
- испытательный срок 3 месяца, работа по трудовой книжке
- бесплатные обеды
- офис находится рядом со станцией метро «Добрынинская»
- заработная плата обсуждается индивидуально

**Обращаться по телефону 378-08-88. Факс: 378-08-87**

## **Задание 3. «Составление резюме»**

### *Исходные данные*

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент организации», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

### *Постановка задачи*

Составить резюме.

### *Методические указания*

Резюме – информация о себе, представляемая работодателем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: резюме должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм. Приведем примерную форму резюме.

	Ф.И.О., адрес, телефон
Личные сведения	• Возраст • Семейное положение
Цель	опишите, на какую должность Вы претендуете, ваши пожелания по поводу будущей работы
Образование в обратном хронологическом порядке	19xx – 19xx гг. (укажите год выпуска) название организации • Факультет, основные дисциплины • Укажите также любое дополнительное образование
Опыт работы в обратном хронологическом порядке	19xx – 19xx гг.  • название организации • должность, основные обязанности укажите иностранные языки, которыми Вы владеете, и уровень их знания
Навыки работы на компьютере	укажите программное обеспечение, которым Вы владеете
Дополнительные сведения	– наличие водительских прав– общественная деятельность
Интересы	

#### **Задание 4. «Анализ работы и собеседование при приеме на работу»**

##### *Исходные данные*

Образовалась вакансия на одну из должностей в организации. Такую же должность занимает один из опытных работников организации Пет-ров Н.Н.

##### *Постановка задачи*

Для того чтобы определить требования к кандидату на образовавшуюся вакантную должность, проведем анализ работы и собеседования при помощи опытного работника организации Петрова Н.Н., занимающего такую же должность.

##### *Методические указания*

Приведем пример введения в собеседование для анализа работы с Петровым Н.Н.

Как вы знаете, на работу такой же должности, как и Ваша, образовалась вакансия, и мы собираемся приступить к набору кадров. Безусловно, мы хотим убедиться, что тот человек, которого мы назначим, обладает теми навыками, которые необходимы для выполнения данной работы. Эта беседа является одним из способов, с помощью которого мы надеемся получить более ясное представление о том, что входит в данную работу. Я буду интервьюировать Вас с помощью данного вопросника для анализа работ, который используется для того, чтобы установить, как Вы видите главную цель Вашей работы. Затем я попрошу Вас назвать основные виды деятельности в Вашей работе. После этого я буду поочередно брать каждый вид деятельности и мы обсудим их более подробно.

Для того чтобы запомнить Ваши ответы, я буду делать краткие заметки. Беседа будет продолжаться примерно полтора часа. Я хочу подчеркнуть, что я не оцениваю качество вашей работы и эта беседа не является тестом. Кроме того, здесь не может быть правильных или неправильных ответов. Все сведения, которые Вы мне дадите, абсолютно конфиденциальны. Прежде чем мы начнем, есть ли у Вас какие-либо вопросы, которые Вы хотели бы мне задать?

### **ВОПРОСНИК СТРУКТУРИРОВАННОГО СОБЕСЕДОВАНИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА РАБОТЫ**

#### *Место в данной организации*

1. Как называется Ваша должность (работа)?
2. В каком отделе Вы работаете?
3. Какие должности (работы) непосредственно выше Вашей?
4. Какие должности (работы) непосредственно ниже Вашей?

#### *Главная цель работы*

5. Какой Вы себе представляете главную цель Вашей работы?

#### *Основные обязанности, виды или направления деятельности*

6. Каковы Ваши основные обязанности, направления деятельности?
7. Насколько важна каждая из них в Вашей работе?
8. Какую долю рабочего времени Вы тратите на каждую из них?

*По каждой обязанности, виду или направлению деятельности*

9. Какими инструментами, оборудованием Вы пользуетесь?
10. Для чего Вы используете каждый из них?
11. Насколько они важны в Вашей работе?
12. Как часто Вы ими пользуетесь?
13. Какие аспекты Вашей работы требуют физических усилий?
14. Что Вам приходится делать?
15. Какого рода вес, усилие, давление Вы используете в работе?
16. Как часто Вам приходится делать это?
17. Какие Вы используете письменные материалы в качестве источников информации, например, записки, отчеты, статьи и т.п.?
18. Для чего Вы их используете?
19. Насколько они важны в Вашей работе?
20. Как часто Вы ими пользуетесь?
21. Что Вам приходится писать, например, отчеты, письма, памятные записки?
22. Кому Вы обычно пишете?
23. Каково обычно содержание этой письменной работы?
24. Как Вы решаете, что Вы должны писать?
25. Как часто Вам приходится их писать?
26. Какими материалами вы пользуетесь, включая рисунки, таблицы с числами и т.п.?
27. Для чего Вы их используете?
28. Насколько они важны в Вашей работе?
29. Как часто Вы их используете?
30. Какие расчеты Вам приходится выполнять?
31. Для чего Вам приходится их делать?
32. Какой Вам требуется самый высокий уровень математических знаний, например, работа с десятичными и простыми дробями, алгебра и т.п.?
33. Как часто Вы работаете с цифрами?
34. Пользуетесь ли Вы в своей работе графиками, рисунками или иными графическими материалами?
35. Для чего Вы их используете?
36. Насколько они важны?
37. Как часто Вы их используете?
38. Приходилось ли Вам когда-нибудь составлять карты, схемы, диаграммы и т.п.?
39. По каким причинам?
40. Как часто Вы это делаете?
41. Какие аспекты Вашей работы, если таковые имеются, требуют от Вас точности или аккуратности в работе?
42. Каковы были бы последствия, если бы Вы были не точны или не аккуратны в этих областях?
43. Какие другие источники информации Вы используете в своей работе?
44. По какой причине?
45. Насколько они важны?
46. Необходима ли для этой работы профессиональная квалификация?
47. Какой уровень образования необходим, для того чтобы выполнять данную работу?
48. Нужен ли для выполнения этой работы предыдущий опыт?
49. Если да, то какого рода опыт?
50. Почему Вы так думаете?
51. За какое минимальное количество времени человек мог бы получить такой опыт?
52. Как много Вас контролируют?
53. Сколько у Вас контактов с вашим контролером?
54. Как узнает Ваш контролер, что Ваша работа по качеству ниже стандартных требований?
55. Сколько человек Вы контролируете?
56. В чем заключается этот контроль?
57. Каким образом Вы определяете порядок выполнения своей работы?
58. Что Вам приходится планировать или организовывать?
59. Для чего Вам приходится это делать?
60. Насколько это важно в Вашей работе?
61. Как часто Вам приходится это делать?
62. Каким образом Вы несете ответственность за безопасность других?
63. Что входит в эту ответственность?

64. Насколько это важно?
65. За какого рода имущество, материалы, деньги Вы несете непосредственную ответственность?
66. Что сюда входит?
67. Насколько это важно?
- Контакты с другими работниками*
68. С какими людьми Вы контактируете?
69. По какой причине?
70. Насколько важен контакт с каждым из этих людей?
71. Как часто Вы вступаете в контакт с каждым из этих людей?
72. С какими людьми вне организации Вы вступаете в контакты?
73. По какой причине?
74. Насколько важны контакты с каждым из этих людей?
75. Как часто Вы вступаете в контакты с каждым из этих людей?
76. Участвуете ли Вы в каких-либо переговорах, собеседовании, обучении, публичных выступлениях?
77. По какой причине?
78. Что в них входит?
79. Насколько это важно?
80. Как часто Вам приходится это делать?
81. Каковы основные формы контактов?
82. Насколько важны эти формы контактов?
83. Как часто Вы ими пользуетесь?
84. Большая часть Вашей работы выполняется в помещении или вне его?
85. Какую часть времени Вы проводите в помещении (вне его)?
86. Со сколькими людьми Вы работаете большую часть времени?
87. В какой степени Вам приходится придерживаться установленных порядков и процедур?
88. Для каких видов деятельности?
89. Сколько времени Вы работаете в условиях порядков и процедур?
90. Каковы перспективы дальнейшего развития?

## **ВОПРОСЫ, ЗАДАВАЕМЫЕ В ПРОЦЕССЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ С КАНДИДАТОМ НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ**

*Вопросы для определения способности выполнять работу.*

1. Какого числа и в каком году Вы поступили в предыдущую организацию?
2. Как называлась Ваша должность?
3. Каков был Ваш первоначальный оклад?
4. Какие были Ваши три наиболее важные обязанности на той работе?
5. Какие специальные знания и навыки требовались Вам для выполнения этих обязанностей?
6. Какие решения приходилось Вам принимать на этих должностях?
7. Какими своими достижениями в данной области Вы больше всего гордитесь?
8. Над каким самым важным проектом (программой) Вы работали на этой должности?
9. Что Вы можете сказать о нагрузке, которая была у Вас в этой организации?
10. Как Вы распределяли время для выполнения Ваших основных обязанностей?
11. Насколько важной на этой работе были коммуникабельность и взаимодействие с другими людьми?
12. Какие контакты в Вашей работе были более трудными, письменные или устные?
13. Какой наиболее сложный отчет Вам приходилось писать?
14. Почему этот отчет оказался наиболее трудным?
15. Как Вы с ним справились?
16. Теперь, когда это уже прошлое дело, как бы Вы улучшили его, сделали более понятным?
17. Со сколькими уровнями руководства Вы взаимодействовали?
18. Каков был повод для Вашего контакта?
19. С руководством какого уровня Вы чувствуете себя наиболее комфортно?
20. Приходилось ли Вам когда-либо принимать непопулярные решения?
21. Кого это решение затронуло?
22. Почему возникла такая ситуация?
23. Сколько времени Вам потребовалось на принятие решения?
24. Как по-вашему Вы справились с ситуацией?
25. Какой урок Вы извлекли из этого случая?

26. С какой другой функциональной повседневной деятельностью Вы были связаны, которую мы не обсуждали?
27. Если бы Вы обратились к Вашему руководителю с просьбой о повышении, какую причину Вы бы указали?
28. Обсуждали ли Вы с Вашим начальником желание уволиться?
29. Как отнесся Ваш начальник к Вашему увольнению?
30. Какого числа и какого месяца Вы уволились из этой организации?
31. Как называлась Ваша должность, когда Вы уволились?
32. Почему Вы уволились из организации?
33. Почему Вас уволили?
34. Почему Вы так часто меняли места работы?
35. Некоторые люди полагают, что если Вы проводите так много времени на одной должности, то это свидетельствует об отсутствии инициативы. Что Вы думаете по этому поводу?
36. Чему Вы научились, работая на занимаемых должностях?
37. Каким образом Ваша работа подготовила Вас к более серьезным обязанностям?
38. Перед кем Вы отчитываетесь?
39. Можно ли использовать мнение этого человека, как рекомендацию?
40. Каков был Ваш начальник?
41. Какие повышенные обязанности были у Вас на той работе?
42. Каким образом Ваш начальник добивался от Вас наилучшей работы?
43. Почему Вы устраиваетесь к нам на работу?
44. Почему Вы устраиваетесь на эту должность?
45. Что Вы знаете о нашей организации?
46. Что Вы ожидаете от этой работы?
47. Что Вам больше всего нравится в этой работе?
48. Что Вам меньше всего нравится в этой работе?
49. Каким образом эта работа поможет Вам достигнуть Ваших долгосрочных целей?
50. С кем еще Вы ведете переговоры об устройстве на работу?
51. Какие у Вас имеются оговорки относительно работы в нашей организации?
52. Каковы Ваши рекомендации?

*Вопросы для определения желания выполнять работу*

1. Какие личные качества по-вашему необходимы для успешного выполнения этой работы?
2. Что Вы можете сказать о Ваших успехах до настоящего времени? Считаете ли Вы, что преуспели?
3. Как Вы оцениваете свое положение среди других сотрудников?
4. Какую черту Вашего характера Вы считаете наиболее сильной? Расскажите о какой-нибудь обязанности, которую Вы выполняли с удовольствием.
5. Приходилось ли Вам раньше работать в группе?
6. Как вам это удавалось?
7. Приходилось ли Вам много работать одному на Вашей прежней работе?
8. Как Вам удается добиться понимания других людей при работе с ними?
9. Какова Ваша роль в качестве члена коллектива?
10. С какими типами людей Вы контактировали на Вашей предыдущей работе?
11. С какого рода людьми Вы лучше всего ладите?
12. Как вы определяете сотрудничество?
13. Как бы Вы определили благоприятную рабочую атмосферу?
14. Приходилось ли Вам сталкиваться со сложными проблемами на Вашей работе?
15. Что именно для Вас было трудно выполнить?
16. Какие решения для Вас являются наиболее трудными?
17. Как Вы организуете и планируете основные программы?
18. Устанавливаете ли Вы для себя цели?
19. Над сколькими задачами Вы можете работать одновременно?
20. Опишите Ваш типичный рабочий день.
21. Как Вы организуете себя для повседневной деятельности?
22. Являются ли необходимыми сверхурочные часы для выполнения Вашей работы?
23. Как Вы планируете Ваш день?
24. Вспомните о кризисной ситуации, когда дела вышли из-под контроля. Почему это произошло и какова была Ваша роль в цепи событий?
25. Как Вы поступаете, когда Вам приходится выполнять большую работу за короткое время?
26. Когда Вы оказываетесь в трудных кризисных ситуациях, какие аспекты Ваших профессио-

нальных навыков Вы используете для дальнейшей работы?

27. Как долго Вы будете работать в нашей организации? Как Вы определяете успешную карьеру?

*Вопросы для определения управляемости и исполнительности*

1. Как Вы относитесь к указаниям?
2. Можете ли Вы назвать какие-либо вопросы, по которым Вы были не согласны с Вашим начальником?
3. Были ли у Вашего начальника такие поступки, которые Вам не нравились?
4. В каких областях мог бы Ваш начальник выполнить работу лучше?
5. Как, по-вашему, Ваш начальник расценивал Вашу деятельность?
6. Хотели бы Вы получить должность Вашего начальника?
7. За что Вас наиболее часто критиковали?
8. Как Вы поступаете, когда требуется принять решение, а никакой инструкции не существует?
9. Какое у Вас общее впечатление о Вашей последней организации?
10. Когда в последний раз Вы по настоящему рассердились?

*Специальные вопросы, задаваемые при отборе руководителей*

1. Сколько времени Вы работаете в руководящей должности?
2. Как бы Вы определили работу руководителя?
3. Как Вы планируете беседу?
4. Обучали ли Вы когда-нибудь других людей?
5. Как Вы анализируете потребности в обучении Вашего отдела или отдельных сотрудников?
6. Как Вы информируете Ваш коллектив о деятельности организации, которая может повлиять на его работу?
7. Какова была текучесть кадров в Вашем отделе за последние два-три года?
8. Скольких людей Вы уволили?
9. Скольких людей Вы приняли на работу?
10. Как Вы мотивируете Ваш коллектив?
11. Как Вы поддерживаете дисциплину в Вашем отделе?
12. Опишите организацию отдела и обязанности каждого члена коллектива?
13. Каким методом Вы пользовались при пересмотре окладов?
14. Как Вы планировали работу в связи с отпусками?
15. Какие у Вас существуют связи с другими отделами?
16. Как Вы связаны с планированием?
17. Как Вы количественно определяете результаты Вашей деятельности как руководителя?
18. Расскажите мне о случае, когда люди принимали эмоциональные решения относительно Ваших проектов. Что при этом произошло и как Вы поступили?
19. Несете ли Вы финансовую ответственность за Ваш отдел?
20. Какие Вы имеете проблемы по бюджету отдела?

*Дополнительные вопросы, задаваемые работникам, принимаемым на должности, связанные с реализацией продукции и услуг*

1. Почему люди покупают изделия или платят за их обслуживание?
2. Что Вы знаете о производстве Вашей организации?
3. Как Вы относитесь к командировкам?
4. Что Вам нравится в большинстве коммерческих сделок?
5. Какого рода вознаграждения являются для Вас наиболее удовлетворительными?
6. Насколько Вы представительны по сравнению с Вашими сослуживцами?
7. Насколько Ваши коммерческие операции приносят успех в процентном отношении?
8. Сколько у Вас уходит времени на завершение сделки, начиная от первоначального контакта?
9. Приходилось ли Вам сталкиваться с проблемой получения платежа с клиента?
10. Как Вы превращаете случайного покупателя в постоянного?
11. С какими людьми Вы любите заключать коммерческие сделки?
12. С какими этапами связана продажа Вашей продукции?
13. Расскажите о Вашем катастрофическом провале.
14. Приходилось ли Вам продавать что-либо по телефону?
15. Как Вы поступите, если я не возьму Вас на работу?

*Особенности собеседования с молодыми специалистами*

1. Вы ищете постоянную или временную работу?
2. Что Вы сделали такого, что показывает инициативу и желание работать?
3. Какой из периодов в вузе был для Вас наиболее трудным?
4. Считаете ли Вы, что Ваши оценки должны рассматриваться Вашими первыми работодателями?
5. Планируете ли Вы дальнейшее обучение?
6. Сможете ли Вы забыть о полученном образовании и начать все сначала?
7. Как Вы проводили свои каникулы?
8. Какую работу Вы хотели бы получить?

9. Чем бы Вы хотели заниматься пять лет спустя?

**Задание 5. «Оценка эффективности труда руководителей и специалистов управления»**

*Исходные данные*

Менеджер по персоналу Петров П.П. за истекший период выполнил два вида работ.

Аттестационная комиссия проводила оценку выполненных работ по трем показателям, используя следующие шкалы.

Степень сложности труда	Оценка в баллах
Выполненная работа по сложности:	
существенно превышает должностную инструкцию	5
несколько превышает должностную инструкцию	4
соответствует должностной инструкции	3
несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции	2
существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции	1

Степень напряженности труда	Оценка в баллах
Большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	5
Некоторую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	4
Все возложенные обязанности были выполнены работником в полном объеме	3
Работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы	2
Значительная часть закрепленной за специалистом работы выполнялась его сотрудниками	1

Степень качества труда	Оценка в баллах
Работа выполнена:	
на высоком уровне	5
на хорошем уровне	4
удовлетворительно	3
ниже среднего уровня	2
неудовлетворительно	1

*Постановка задачи*

Определить коэффициент эффективности труда ( $K_{эфф}$ ) менеджера по персоналу Петрова П.П.

*Методические указания*

Для оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления используют результаты аттестации, которые фиксируются в специально разработанных аттестационных листах по оценке результатов деятельности за год, составленных по материалам аттестационных листов по оценке текущей деятельности сотрудников.

«УТВЕРЖДЕН»

Руководитель организации

**Аттестационный лист  
по оценке результатов деятельности за год**

Ф.И.О. сотрудника \_\_\_\_\_  
Должность \_\_\_\_\_  
Стаж работы по специальности \_\_\_\_\_ Базовый оклад \_\_\_\_\_

№ п/п	Наименование показателя оценки	Оценки в баллах	Комментарий руководителя
1	Степень сложности труда (K1) Выполняемая работа превышала требования должностной инструкции по сложности или существен-		

	но ниже их		
2	Степень напряженности труда (К2) В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники		
3	Степень качества труда (К3) Аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствие ее стандартам качества		
4	Уровень планирования труда (К4) Продемонстрированная способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действия, адаптировать их в соответствии с изменениями		
5	Уровень организации труда (К5) Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов		
6	Способность к руководству (К6) Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению		
7	Коммуникабельность (К7) Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме		
8	Отношение к работе (К8) Четкое и добросовестное отношение к труду		

**Итоговая аттестация**

Неудовлетворительно (1 балл)	Ниже среднего уровня (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
---------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	---------------------	-----------------------

Приложение: аттестационные листы по оценке текущей деятельности за рассматриваемый период.

Руководитель \_\_\_\_\_

Сотрудник \_\_\_\_\_

Члены аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

**Аттестационный лист  
по оценке текущей деятельности**

Ф.И.О. сотрудника \_\_\_\_\_

Аттестующий

1. Описание работы.

Главные выполняемые функции – должностные обязанности на 20\_\_ год

Требуемые результаты	Оценка исполнителя
1	
2	
...	

Дополнительные обязанности, фактически осуществляемые сотрудником

Требуемые результаты	Оценка исполнителя
1	
2	
...	

2. Проблемы, возникшие при выполнении работы.

3. Цели и задачи по улучшению работы.

4. Действия, которые должны быть предприняты для улучшения выполнения работы.

5. Оценка текущей деятельности (какие задачи по улучшению работы были выполнены с момента последней аттестационной беседы, комментарии руководителя, количественная оценка производится в % к ранее определенным требованиям по должности к рабочему месту).

6. Административные действия, предлагаемые непосредственным руководителем.

Руководитель (аттестации) \_\_\_\_\_

Сотрудник (аттестации) \_\_\_\_\_

Используя данные аттестационных листов, рассчитывают коэффициенты эффективности труда ( $K_{эфф.}$ ) по каждому сотруднику. Для этого составляется таблица.

Таблица

Работа № 1											
№ п/п	Показатели оценки Ф.И.О. сотрудника	Оценка в баллах								*	**
		$K_1$	$K_2$	$K_3$	$K_4$	$K_5$	$K_6$	$K_7$	$K_8$		
1	Иванов П.П.	$B'_1$	$B'_2$	$B'_3$	$B'_4$	$B'_5$	$B'_6$	$B'_7$	$B'_8$	$B'_{cp}$	$D'$
2	И т.д.										

Работа № 2											
№ п/п	Показатели оценки Ф.И.О. сотрудника	Оценка в баллах								*	**
		$K_1$	$K_2$	$K_3$	$K_4$	$K_5$	$K_6$	$K_7$	$K_8$		
1	Иванов П.П.	$B''_1$	$B''_2$	$B''_3$	$B''_4$	$B''_5$	$B''_6$	$B''_7$	$B''_8$	$B''_{cp}$	$D''$
2	И т.д.										

\* – средний баланс.

\*\* – продолжительность выполнения работы в днях.

$$K_{\text{эфф}} = \frac{B'_{\text{ср}} \times D' + B''_{\text{ср}} \times D''}{D' + D''}.$$

#### *Решение ситуации*

Коэффициент эффективности труда менеджера по персоналу Петро-ва П.П. рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{эфф}} = \frac{4 \times 20 + 3 \times 30}{20 + 30} = 3,4 \text{ балла.}$$

#### *Результат*

$K_{\text{эфф}} = 3,4$  балла.

### **Ситуация 1. «Разработка квалификационной характеристики специалиста»**

*Описание ситуации.* В Сбербанке отсутствует квалификационная характеристика начальника кредитно-экономического отдела. Это препятствует правильному подбору кандидата на эту должность.

*Постановка задачи.* Разработать квалификационную характеристику должности начальника кредитно-экономического отдела Сбербанка.

*Методические указания.* Квалификационная характеристика разрабатывается на основе Положения об организации, Положения о подразделении, где работает специалист, должностной инструкции и других регламентирующих документов.

Квалификационная характеристика должна содержать права и обязанности специалиста и отвечать на следующие вопросы: должен быть, должен иметь, должен знать, должен иметь ясное представление.

Квалификационная характеристика начальника кредитно-экономического отдела Сбербанка РФ.

Начальник кредитно-экономического отдела должен:

**Б ы т ь** способным управлять в интересах банка кредитными ресурсами; нести персональную ответственность за их использование; лидером коллектива, эталоном ответственности за принимаемые решения.

**И м е т ь** Выраженную склонность к комплексному анализу экономических последствий финансовых проектов и программ банка; высшее профессиональное образование; стаж работы по финансово-банковской деятельности на руководящих должностях не менее 3-х лет.

**З н а т ь** Законы, иные нормативные акты Российской Федерации, относящиеся к деятельности Сбербанка, ведомственные инструкции и нормативные документы; основы экономики и финансового менеджмента; перспективы развития финансово-банковской системы и стратегии направления Сбербанка; основ техники безопасности и противопожарной защиты.

**В л а д е т ь** Эффективной технологией банковской деятельности; методами разработки и экономического обоснования различных финансовых программ; методами оценки стоимости имущества; методами и техникой переговоров; методами изучения ценных бумаг, инвестиций.

**И м е т ь** ясное представление о механизме функционирования банковской системы, системы финансово-кредитных отношений; о рынке ценных бумаг; о механизме валютных торгов.

### **Ситуация 2. «Молодые соискатели»**

*Описание ситуации.* В стране происходит промышленный спад, в связи с чем на рынке рабочей силы возрастает конкуренция, что влияет на политику организаций при приеме на работу.

*Постановка задачи.*

1. Как влияет проблема промышленного спада на политику найма на работу?

2. Каковы в этом случае перспективы получения работы для выпускников учебных заведений?

*Методические указания.*

Студентам раздаются материалы с вопросами и вариантами ответов, которые они могут обсудить между собой в течение 30 мин. При этом каждый должен вы брать вариант ответа и обосновать его.

Далее происходит обсуждение, во время которого вслух зачитывается каждый из предлагаемых вопросов, даются ответы на данный вопрос и объяснение такого выбора. Кроме того, следует обсудить варианты ответов студентов, отличающиеся от предлагаемых в раздаточном материале.

## **РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ «МОЛОДЫЕ СОИСКАТЕЛИ»**

Выберите только один из предлагаемых вариантов ответа и обведите его кружком.

**А.** В рамках правительственной стратегии повышения конкурентоспособности рабочей силы предлагается ввести новый «диплом с отличием» для тех выпускников, которые получают отличные оценки на выпускных государственных экзаменах. Предполагается, что такой диплом будет служить «знаком качества» для работодателей:

1. Вы согласны с этим предложением, поскольку считаете, что в стране следует повышать уровень профессионального образования и обучения, чтобы иметь возможность выдерживать жесткий натиск со стороны

иностранных конкурентов.

2. Вы не согласны, поскольку считаете, что выдача таких дипломов может понизить значение текущей успеваемости в процессе обучения.

**Б.** В свете новых правительственных мер по снижению промышленного спада выпускники, вероятно, смогут получать кредиты на оплату своего дополнительного обучения:

1. Вы согласны с такой идеей, поскольку это расширит для молодежи круг возможностей получения образования.

2. Вы не согласны, так как считаете, что выпускников больше интересуют выгодные условия работы, нежели качество программ обучения.

**В.** Правительство намерено перераспределить средства, расходуемые в настоящее время на различные пособия безработным, в пользу единовременных выплат выпускникам учебных заведений. Такие выплаты должны вызвать у выпускников большую активность в поисках работы:

1. Вы с этим согласны, поскольку считаете, что среди безработных много людей, которые могли бы найти работу, если бы действительно этого хотели.

2. Вы не согласны, поскольку предлагаемая схема может обернуться против выпускников (и не только них), которые не столь конкурентоспособны, как другие соискатели.

**Г.** Правительство считает, что в учебных заведениях следует уделять большее внимание профессиональной подготовке:

1. Вы согласны, потому что молодежь в этом действительно нуждается.

2. Вы не согласны, поскольку считаете, что основной акцент в учебных заведениях должен быть направлен в сторону общего образования.

**Д.** Арбитражный суд недавно постановил, что работодатели имеют право увольнять тех работников, которые отказываются работать по воскресеньям, даже по религиозным мотивам:

1. Вы согласны с этим постановлением. Все без исключения работники должны подчиняться правилам компании.

2. Вы не согласны. Работник не принадлежит работодателю телом и душой. Молодой соискатель вряд ли захочет прийти работать в компанию, которая не признает право своих работников на исполнение ими религиозных правил.

**Е.** Влиятельные лица в вооруженных силах пытаются ограничить призыв в армию гомосексуалистов:

1. Вы с ними согласны. Если разрешить поступать на военную службу гомосексуалистам, дисциплина в армии пострадает.

2. Вы не согласны. Пригодность для службы в армии или карьера в вооруженных силах не должна зависеть от сексуальной ориентации.

### Тест № 1. «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТИПА ЛИЧНОСТИ»

Отвечая на вопросы, отметьте крестиком «да» и минусом – «нет». Работайте быстро, не тратя много времени на обдумывание вопросов, так как важна ваша первая реакция, а не результат слишком долгих раздумий. Помните, что отвечать нужно на каждый вопрос, не пропуская ни одного.

Вопросы	Да +	Нет –
1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы встряхнуться, испытать возбуждение?		
2. Вы часто нуждаетесь в друзьях, которые Вас понимают, могут ободрить и утешить?		
3. Вы человек беспечный?		
4. Не находите ли Вы, что Вам трудно отвечать «нет»?		
5. Задумываетесь ли Вы перед тем, как что-либо предпринять?		
6. Если Вы обещали что-то сделать, всегда ли Вы сдерживаете свое обещание?		
7. Часто ли у Вас бывают спады и подъемы настроения?		
8. Обычно Вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?		
9. Часто ли Вы чувствуете себя несчастным человеком без достаточных на то причин?		
10. Сделали бы Вы все что угодно на спор?		
11. Возникает ли у Вас чувство робости и смущения, ко-		

гда Вы хотите завести разговор с симпатичной(ным) незнакомкой(цем)?

12. Выходите ли Вы иногда из себя, злитесь?

13. Часто ли Вы действуете под влиянием минутного настроения?

14. Часто ли Вы беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало бы делать или говорить?

15. Предпочитаете ли Вы книги встречам с людьми?

16. Легко ли Вас обидеть?

17. Любите ли Вы часто бывать в компаниях?

18. Бывают ли у Вас мысли, которые Вы хотели бы скрыть от других?

19. Верно ли, что иногда Вы полны энергии, так, что все горит в руках, а иногда совсем вялы?

20. Предпочитаете ли Вы иметь меньше друзей, но зато особенно близких Вам?

*Продолжение табл.*

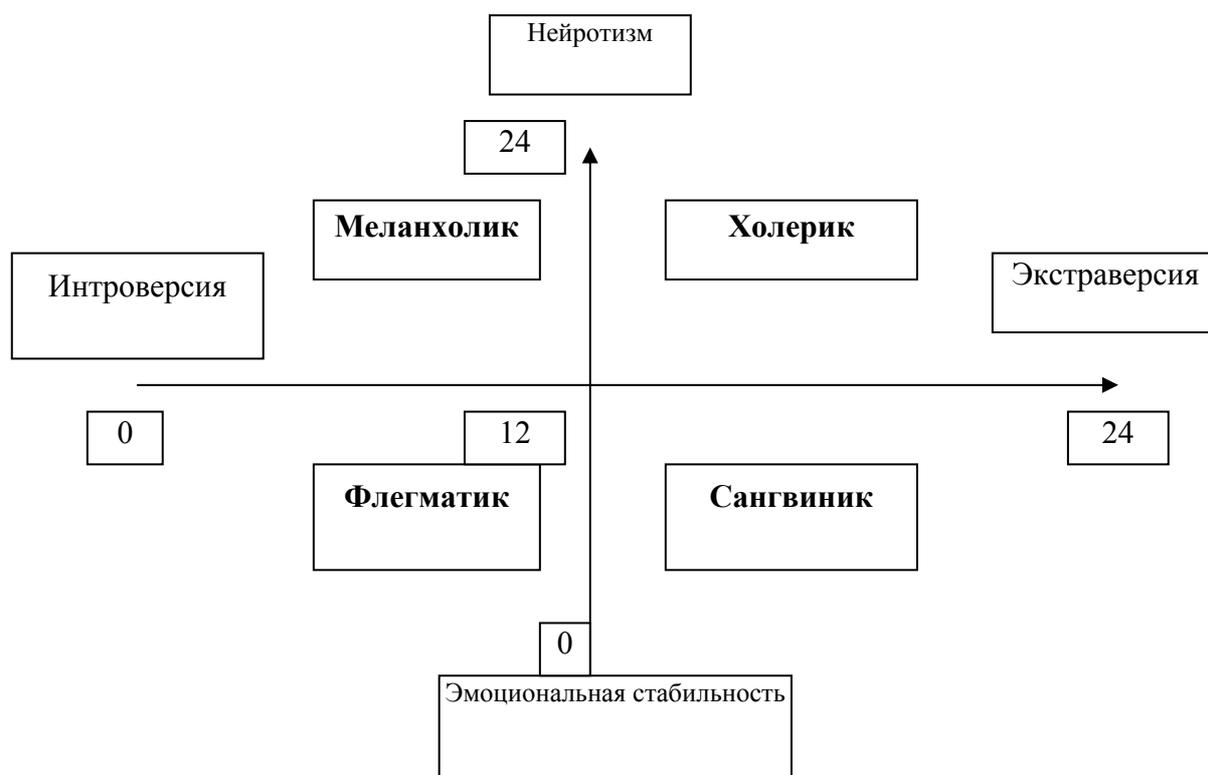
Вопросы	Да +	Нет -
21. Часто ли Вы мечтаете?		
22. Когда на Вас кричат, Вы отвечаете тем же?		
23. Часто ли Вас беспокоит чувство вины?		
24. Все ли Ваши привычки хороши и желательны?		
25. Способны ли Вы дать волю своим чувствам и всюю повеселиться в компании?		
26. Считаете ли Вы себя человеком возбудимым и чувствительным?		
27. Считают ли Вас человеком милым и веселым?		
28. Часто ли Вы, сделав какое-нибудь важное дело, испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?		
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?		
30. Вы иногда сплетничаете?		
31. Бывает ли, что Вам не спится оттого, что в голову лезут разные мысли?		
32. Если Вы хотите узнать о чем-нибудь, то Вы предпочтете – прочитать об этом в книге, нежели спросить?		
33. Бывают ли у Вас сердцебиения?		
34. Нравится ли Вам работа, требующая постоянного внимания?		
35. Бывают ли у Вас приступы дрожи?		
36. Всегда ли Вы платили бы за провоз багажа в транспорте, если бы не опасались проверки?		
37. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом?		
38. Раздражительны ли Вы?		
39. Нравится ли Вам работа, которая требует быстроты действий?		
40. Волнуетесь ли Вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?		
41. Вы ходите медленно и неторопливо?		
42. Вы когда-нибудь опаздывали на работу или свидание?		
43. Часто ли Вам снятся кошмары?		

*Продолжение табл.*

Вопросы	Да	Нет
---------	----	-----

	+	-
44. Верно ли, что Вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?		
45. Беспокоят ли Вас какие-либо боли?		
46. Вы бы почувствовали себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?		
47. Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?		
48. Есть ли среди Ваших знакомых люди, которые Вам явно не нравятся?		
49. Можете ли Вы сказать, что Вы весьма уверенный в себе человек?		
50. Легко ли Вы обижаетесь, когда люди указывают на Ваши ошибки в работе или Ваши личные промахи?		
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?		
52. Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?		
53. Легко ли Вам внести оживление в довольно скучную компанию?		
54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?		
55. Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье?		
56. Любители Вы подшучивать над другими?		
57. Страдаете ли Вы от бессонницы?		

#### КЛЮЧ К ОПРОСНИКУ АЙЗЕНКА



Сравните полученные ответы с ключом и за каждый ответ, совпадающий с ключом, поставьте 1 балл:

1) Шкала интроверсия–экстраверсия (горизонтальная ось на таблице) 1+, 3+, 5–, 8+, 10+, 13+, 15–, 17+, 20–, 22+, 25+, 27+, 29–, 32–, 34+, 37–, 39+, 41–44+, 46+, 49+, 51–, 53+, 56+.

2) Шкала эмоциональная стабильность–нейротизм (вертикальная ось на таблице) 2+, 4+, 7+, 11+, 14+, 16+, 19+, 21+, 23+, 26+, 28+, 31+, 33+, 35+, 38+, 40+, 43+, 45+, 47+, 50+, 52+, 55+, 57+.

Подсчитайте сумму по каждой из шкал и соответствующее цифровое значение отложите на осях в таблице. Полученные координаты укажут на сочетание характеристик, по которым устанавливается тип темперамента (меланхолик, флегматик, холерик, сангвиник).

3) Корректирующая шкала скрытность–откровенность 6+, 12–, 18–, 24+, 30–, 36+, 42–, 48–, 54–.

Если по этой шкале наберется 5 и более баллов, результат следует диагностировать как склонность давать себе завышенную оценку с целью нравиться окружающим.

## ПОЯСНЕНИЕ К ОПРОСНИКУ АЙЗЕНКА

Тест дает возможность охарактеризовать человека по следующим параметрам:

1. *Экстраверты* – люди, ориентированные на окружающий мир, непосредственные, активные, открытые в эмоциональных проявлениях, любящие движение и риск. Для экстравертов характерна импульсивность, гибкость поведения, общительность и социальная адаптированность.

Отличные бизнесмены и организаторы, обладают внешним обаянием, прямолинейны в суждениях, как правило, ориентируются на внешнюю оценку, поэтому могут хорошо сдавать экзамены, они тянутся к новым впечатлениям и ощущениям, оптимистичны, хорошо справляются с работой, требующей быстрого принятия решений. Вместе с тем, экстраверты имеют предрасположенность к несчастным случаям.

2. *Интроверты* – люди, для которых наибольший интерес представляют явления собственного внутреннего мира, для них часто свои теории и оценки реальности важнее, чем сама реальность. Они склонны к размышлениям, самоанализу, необщительны, замкнуты и испытывают затруднения в социальной адаптации и часто социально пассивны. Обычно бывают более чувствительны к внешним раздражителям, лучше распознают цвета, звуки, более осторожны, аккуратны и педантичны, показывают лучшие результаты по тестам интеллекта, лучше учатся в школе и вузе. Интроверты лучше справляются с монотонной работой. Начальники, занимающие высокие посты, не требующие постоянного общения с людьми, чаще всего интроверты.

3. *Эмоционально-устойчивые (стабильные)* – люди, не склонные к беспокойству, устойчивые по отношению к внешним взаимодействиям, вызывают доверие, склонны к лидерству.

4. *Эмоционально-нестабильные (нейротичные)* – чувствительны, эмоциональны, тревожны, склонны болезненно переживать неудачи и расстраиваться по мелочам.

По тесту устанавливается тип темперамента человека.

1. **Холерик.** Этот тип темперамента характеризуется высоким уровнем психической активности, энергичностью действий, резкостью, стремительностью, силой движений, их быстрым темпом, порывистостью. Холерик склонен к резким сменам настроения, вспыльчив, нетерпелив, подвержен эмоциональным срывам, иногда бывает агрессивен. При отсутствии надлежащего воспитания недостаточная эмоциональная уравновешенность может привести к неспособности контролировать свои эмоции в трудных жизненных ситуациях.

2. **Сангвиник.** Характеризуется высокой психической активностью, энергичностью, работоспособностью, быстротой и живостью движений, разнообразием и богатством мимики, быстрым темпом речи. Сангвиник стремится к частой смене впечатлений, легко и быстро отзывается на окружающие события, общителен. Эмоции преимущественно положительные – быстро возникают и быстро сменяются. Сравнительно легко и быстро переживает неудачи. При неблагоприятных условиях и отрицательных воспитательных влияниях, подвижность может вылиться в отсутствие сосредоточенности, неоправданную поспешность поступков, поверхностность.

3. **Флегматик.** Этот тип темперамента характеризуется низким уровнем психической активности, медлительностью, невыразительностью мимики. Флегматик трудно переключается с одного вида деятельности на другой и приспосабливается к новой обстановке. У флегматика преобладает спокойное ровное настроение. Чувства и настроения обычно отличаются постоянством. При неблагоприятных условиях у флегматика может развиваться вялость, бедность эмоций, склонность к выполнению однообразных привычных действий.

4. **Меланхолик.** Характеризуется низким уровнем психической активности, замедленностью движений, сдержанностью мимики и речи, быстрой утомляемостью. Меланхолика отличают высокая эмоциональная чувствительность к происходящим с ним событиям, обычно сопровождающаяся повышенной тревожностью, глубина и устойчивость эмоций при слабом их внешнем проявлении, причем преобладают отрицательные эмоции. При неблагоприятных условиях у меланхолика может развиваться повышенная эмоциональная ранимость, замкнутость, отчужденность, боязнь новых ситуаций, людей и всякого рода испытаний.

## Тест № 2. «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКА»

Выберите и отметьте один из предложенных вариантов ответов.

1. *Считаете ли Вы, что окружающий Вас мир может быть улучшен:*
  - а) да;
  - б) нет, он и так достаточно хорош;
  - в) да, но только кое в чем.
2. *Думаете ли Вы, что сами можете участвовать в значительных изменениях окружающего мира:*
  - а) да, в большинстве случаев;
  - б) нет;
  - в) да, в некоторых случаях.
3. *Считаете ли Вы, что некоторые из Ваших идей принесли бы значительный прогресс в той сфере деятельности, которой Вы работаете:*
  - а) да;
  - б) да, при благоприятных обстоятельствах;
  - в) лишь в некоторой степени.
4. *Считаете ли Вы, что в будущем будете играть столь важную роль, что сможете что-то принципиально изменить:*
  - а) да, наверняка;
  - б) это маловероятно;
  - в) возможно.
5. *Когда Вы решаете предпринять какие-то действия, думаете ли вы, что осуществите свое начинание:*
  - а) да;
  - б) часто думаете, что не сумеете;
  - в) да, часто.
6. *Испытываете ли Вы желание заняться делом, которое абсолютно не знаете:*
  - а) да, неизвестное Вас привлекает;
  - б) неизвестное Вас не интересует;
  - в) все зависит от характера этого дела.
7. *Вам приходится заниматься незнакомым делом. Испытываете ли вы желание добиться в нем совершенства:*
  - а) да;
  - б) удовлетворитесь тем, чего успели добиться;
  - в) да, но только если Вам это нравится.
8. *Если дело, которое Вы не знаете, Вам нравится, хотите ли Вы знать о нем все:*
  - а) да;
  - б) нет, Вы хотите научиться только самому основному;
  - в) нет, Вы хотите удовлетворить свое любопытство.
9. *Когда Вы терпите неудачу, то:*
  - а) какое-то время упорствуете вопреки здравому смыслу;
  - б) махнете рукой на эту затею, так как понимаете, что она не реальна;
  - в) продолжаете делать свое дело, даже когда становится очевидно, что препятствия неодолимы.
10. *По-вашему, профессию надо выбирать, исходя из:*
  - а) своих возможностей, дальнейших перспектив для себя;
  - б) стабильности, значимости, нужности профессии, потребности в ней;
  - в) преимуществ, которые она обеспечит.
11. *Во время путешествия могли бы Вы легко ориентироваться на маршруте, по которому уже прошли:*
  - а) да;
  - б) нет, боитесь сбиться с пути;
  - в) да, но только там, где местность Вам понравилась и запомнилась.
12. *Сразу же после какой-то беседы сможете ли Вы вспомнить все, что говорилось:*
  - а) да, без труда;
  - б) всего вспомнить не можете;
  - в) запоминаете только то, что вас интересует.
13. *Когда Вы слышите слово на неизвестном Вам языке, то можете повторить его по слогам, без ошибки, даже не зная его значения:*
  - а) да, без затруднений;
  - б) да, если это слово легко запомнить;
  - в) повторите, но не совсем правильно.
14. *В свободное время Вы предпочитаете:*

- а) оставаться наедине, поразмыслить;
  - б) находиться в компании;
  - в) Вам безразлично, будете ли Вы один или в компании.
15. *Вы занимаетесь каким-то делом. Решаете прекратить это занятие только когда:*
- а) дело закончено и кажется Вам отлично выполненным;
  - б) Вы более-менее довольны;
  - в) Вам еще не все удалось сделать.
16. *Когда Вы один:*
- а) любите мечтать о каких-то даже, может быть, абстрактных вещах;
  - б) любой ценой пытаетесь найти себе конкретное занятие;
  - в) иногда любите помечтать, но о вещах, которые связаны с Вашей работой.
17. *Когда какая-то идея захватывает Вас, то Вы станете думать о ней:*
- а) независимо от того, где и с кем находитесь;
  - б) Вы можете делать это только наедине;
  - в) только там, где будет не слишком шумно.
18. *Когда Вы отстаиваете какую-то идею:*
- а) можете отказаться от нее, если выслушаете убедительные аргументы оппонента;
  - б) останетесь при своем мнении, какие бы аргументы ни выслушали;
  - в) измените свое мнение, если сопротивление окажется слишком сильным.

### Ключ к тесту

#### «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКА»

Подсчитайте очки, которые вы набрали, таким образом: за ответ «а» – 3 очка; «б» – 1; «в» – 2.

Общая сумма набранных очков покажет уровень Вашего творческого потенциала.

*49 и более очков.* В Вас заложен значительный творческий потенциал, который представляет Вам богатый выбор творческих возможностей. Если Вы на деле сможете применить Ваши способности, то Вам доступны самые разнообразные формы творчества.

*От 24 до 48 очков.* У Вас вполне нормальный творческий потенциал. Вы обладаете теми качествами, которые позволяют Вам творить, но у Вас есть и проблемы, которые тормозят процесс творчества. Во всяком случае, Ваш потенциал позволит Вам творчески проявлять себя, если Вы, конечно, этого пожелаете.

*23 очка и менее очков.* Ваш творческий потенциал, увы, невелик. Но, быть может, Вы просто недооценили себя, свои способности? Отсутствие веры в свои силы может привести вас к мысли, что Вы вообще не способны к творчеству. Избавьтесь от этого и таким образом решите проблему.

#### Пояснение к тесту

Вопросы 1, 6, 7, 8 определяют границы любознательности, вопросы 2, 3, 4, 5 – веру в себя, вопросы 9 и 15 – постоянство, вопрос 10 – амбициозность, вопросы 12 и 13 – «слуховую память», вопрос 11 – зрительную память, вопрос 14 – стремление быть независимым, вопросы 16, 17 – способность абстрагироваться, вопрос 18 – степень сосредоточенности.

Эти способности и составляют качества творческого потенциала.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Управление персоналом организации : учебник для вузов / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2003.
2. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской. – М. : Экзамен, 2006.
3. Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации : учебное пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М. : Экзамен, 2004.
4. Рабочая тетрадь к учебнику «Управление организацией». Раздел «Управление персоналом». – М. : ИНФРА-М, 2000.
5. Зайцев, Г.Г. Управление персоналом : учебное пособие / Г.Г. Зайцев. – СПб. : Северо-Запад, 1998.
6. Планирование деятельности фирмы : учебник для вузов / под ред. М.М. Алексеевой. – М. : Экзамен, 1997.
7. Кадры: подбор и оценка : учебник для вузов / под ред. В.И. Бизюковой. – М. : ИНФРА-М, 1984.
8. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям / под ред. В.П. Соломина. – СПб. : Питер, 2004.
9. Менеджмент : учебник для вузов / под ред. В.П. Галенко, А.И. Рахманова, О.А. Страховой. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2003.
10. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002.

11. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: отбор и оценка при найме, аттестация : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : Экзамен, 2003.