**ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

**ОБЛАСТНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**

**ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Кафедра психолого-педагогического и специального (дефектологического) образования

 **ДИАГНОСТИКА ПРИ ПОДБОРЕ КАДРОВ**

Курсовая работа

|  |
| --- |
|  Рецензент:  |
|   БЕЛГОРОД-2017 |

**Оглавление**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Введение |  | 3 |
| Глава 1.  | Теоретические основы диагностики при подборе кадров.  |  |
| 1.1 | История развития психодиагностики как науки и практической дисциплины в России и за рубежом. Основные методы диагностики при подборе кадров. | 6 |
| 1.2 | Этапы работы по подбору кадров и методы психодиагностики для целей профессионального отбора в практике современных отечественных организаций. | 18 |
| Глава 2. | Экспериментальное исследование системы подбора кадров и методов диагностики на примере ООО «Белгородский складской комплекс». | 27 |
| 2.1 | Характеристика организации и анализ кадрового состава. | 27 |
| 2.2 | Разработка рекомендаций по совершенствованию системы подбора и диагностики при подборе кадров. | 35 |
| Заключение |  | 46 |
| Список литературы |  | 48 |
| Приложения |  | 49 |

 ВВЕДЕНИЕ

 Психологическая диагностика - один из основных видов деятельности профессионального психолога. Официальное определение данного вида деятельности звучит следующим образом: «Психологическая диагностика – 1) психологическая дисциплина, разрабатывающая методы выявления и изучения индивидуально-психологических особенностей человека; 2) область психологической практики, ориентированная на выявление разнообразных качеств, психических и психофизиологических особенностей, черт личности» (Психологический словарь. – М., 1999).

 Психологическая диагностика успешно решает задачи совершенствования профотбора и профориентации, обеспечивает выявление имеющихся склонностей и возможностей человека и позволяет соотнести их с потребностями организации или общества в целом.

 Широкий набор инструментов, которыми на настоящий момент располагает психодиагностика, позволяет решать многочисленные прикладные задачи, такие как: выявление черт характера; тестирование уровня интеллекта; определения способностей к обучению, свойств внимания; исследование поведения человека в группе людей в разных ситуациях; изучение его явных и скрытых мотивов; диагностика профессионально важных качеств.

 Таким образом, психологическая диагностика располагает рядом возможностей, значительно облегчающих деятельность сотрудников отдела кадров при работе с персоналом организации.

 Актуальность работы. Использование психологической диагностики при отборе, оценке, расстановке кадров в последнее время становится все более востребовано в российских компаниях, поскольку грамотное профессиональное применение психодиагностических методов оценки позволяет сформировать наиболее эффективный состав сотрудников. Известно, что небрежность и ошибки при отборе новых сотрудников могут инициировать проблемы, серьезно снижающие эффективность работы компании, такие, как: высокая текучесть кадров, низкий морально-психологический климат (конфликты, склоки, халатное отношение к порученному делу), падение трудовой и исполнительской дисциплины (прогулы, преждевременные уходы с работы, невыполнение распоряжений руководства и даже саботаж).

 Написание данной курсовой работы позволило более подробно ознакомиться с историей становления и развития психодиагностики, теоретическими аспектами подбора кадров в отечественной практике, основными принципами, этапами и методами диагностики при подборе персонала.

 Целью написания данной курсовой работы является изучение психодиагностических методик, используемых при подборе персонала в торговой фирме «Белгородский складской комплекс» и разработка рекомендаций по усовершенствованию указанного процесса.

 Объект исследования: ООО «Белгородский складской комплекс».

 Предмет исследования: кадровая политика организации и психодиагностические методики, используемые при подборе кадров в ООО «Белгородский складской комплекс».

 Для достижения намеченной цели нами были поставлены следующие задачи:

1. Произвести анализ научно-методической литературы по исследуемой теме;

2. Изучить теоретические аспекты психодиагностики при подборе персонала, рассмотреть современные практические подходы и методики в практике российских организаций.

3. Проанализировать деятельность объекта исследования – метало-торгующей фирмы ООО «Белгородский складской комплекс», изучить характер деятельности организации и провести анализ кадрового состава.

4. Провести исследование существующей процедуры подбора персонала в организации и разработать рекомендации по совершенствованию методик диагностики подбора кадров для данной организации.

При написании данной курсовой работы были использованы следующие методы исследования: анализ литературы, наблюдение, анализ организационных документов, синтез информации, интервью с руководителями подразделений.

**Глава 1. Теоретические основы диагностики при подборе кадров.**

**1.1 История развития психодиагностики как науки и практической дисциплины в России и за рубежом.**

 Проблема профессионально - психологического отбора и подбора специалистов (кадров) возникла сравнительно в недалеком прошлом. Требования научно-технического прогресса поставили на рубеже XIX и XX веков перед психологией задачу профессионального отбора с учетом психологических особенностей человека.

Известно, что этот период характеризуется и новыми веяниями в психологической науке. Отдельным ученым психологам удалось преодолеть некоторую ограниченность традиционной психологии, исследовавшей, в основном, общие закономерности психических процессов и свойств, абстра- гируясь от их индивидуального содержания, и вплотную подошли к созданию новой ветви психологии - дифференциальной психологии или психологии индивидуальных различий. Эта отрасль психологии и стала своего рода научной основой исследований по профессионально - психологическому отбору.

Не менее важной научно-практической предпосылкой для исследований по психологическому отбору стало развитие концепции научной организации труда (НОТ), зародившейся впервые в США и принимавшей во внимание наряду с объективными факторами трудового процесса и человеческий фактор.

В своей работе «Принципы научной организации труда» Тейлор в качестве предварительных условий такой организации, наряду с основательным изучением наилучшей механизации процесса труда, ставил именно психологический отбор рабочих.

Первое бюро по профессиональной ориентации было открыто в США Парсоном в 1908 г. в Бостоне. В задачи этого бюро входило: помочь личности с помощью тестов приобрести более полную информацию о своих психических свойствах; изучить требования, предъявляемые различными профессиями к психофизиологическим качествам человека; сопоставляя эти две группы сведений, дать рациональную рекомендацию обследуемому. Задачи, сформулированные Парсоном, практически без изменений определяют деятельность всех современных профессиональных бюро США.

Понятие «профессиональный отбор» было впервые введено профессором Гарвардского университета Г. Мюнстербергером еще в начале века, накануне первой мировой войны. Основная заслуга Г. Мюнстерберга состоит в доказательстве преимуществ научного экспериментально - психологического подхода к отбору профессиональных кадров по сравнению с традиционными методами, основанными на житейском опыте или интуиции предпринимателя.

Исследования Г. Мюнстерберга включали три основных аспекта:

1) изучение с помощью методов дифференциальной психологии отдельных психических функций (внимания, памяти и мышления) и степени участия этих функций в той или иной деятельности;

2) исследование нервно-психического напряжения в процессе деятельности;

3) создание адекватных моделей трудового процесса и проведение экспериментального обследования кандидатов.

Одно из первых его исследований, проведенное в 1910 г., было связано с изучением причин аварийности на трамвайных линиях и разработкой профессионального отбора вагоновожатых. В последующем на основании своих исследований Г. Мюнстерберг писал: «Всем стало ясно, что никакая расточительность ценных бумаг не носит столь пагубного характера, как расточительность, объясняющаяся тем, что живые рабочие силы народа распределяются в полной зависимости от случая и что совершенно не обращается внимания на необходимое соответствие между трудом и работником». Таким образом, еще в начале нынешнего века в США начала складываться система профессионального психологического отбора. Cо временем задача по координированию не связанных между собой знаний прикладной психологии и научной организации труда выпала на долю психотехники - одной из главных отраслей психологической науки - психологии труда.

Развитие психотехники тесно связано с именами В. Штерна, Г. Мюнстерберга, Ф. Гизе и других западных психологов. Наряду с теоретической разработкой прикладной психологии, психотехники создавали различные тесты для диагностики профессионального отбора или тесты «специальных» способностей*.* Это дало возможность работать в следующих направлениях:

Первое, родоначальником которого был Г. Мюнстерберг, осуществляло моделирование наиболее ответственных функций и операций той или иной профессиональной деятельности.

Второе направление, по которому развивались тесты «специальных» способностей, было аналитическим. Психологический анализ профессии завершался подбором «батареи» тестов, в которой каждый тест в той или иной степени соответствовал определенному требованию к человеку, предъявляемому данной профессией.

Более широкое распространение психологический отбор получил в период первой мировой войны в связи с внедрением в войска новой боевой техники и новых видов оружия. В это время в Германии немецкие психологи Меде и Пиорковский провели в 14 лабораториях исследования 25 тысяч шоферов. Кроме того тестовым исследованиям в процессе отбора подвергались лица, для отбора на специальности летчиков, артиллеристов и машинистов паровозов.

В России впервые был поставлен вопрос о специальном отборе в начале XX века (в 1905 году) для воздухоплавателей.

Психологический отбор в Советской России начинался в русле работ по научной организации труда в Центральном институте труда в Москве (ЦИТ) и в Харьковском институте труда (ХИТ).
Первые работы по профессионально психологическому отбору в нашей стране появились в 20-е годы. Наибольший интерес представляют исследования проводимые в то время М.Л. Басовым, С.Г. Геллерштейном, Ф.Р. Дунаевским, К.Х. Кекчеевым, А. Гостевым и другими учеными. В их работах содержатся первые попытки связать отбор с проблемой лидерства. Ф.Р. Дунаевский, например, правомерно считал, что речь должна идти не об отборе людей для данной профессии, а об определении области профессиональных успехов наиболее вероятных для каждой личности. Не отбор для каких-либо специальностей, а, напротив, подбор из широкого круга профессий и специальностей той, в которой личность сможет проявить себя наиболее полно и принести максимальную пользу обществу.

Сюда же можно отнести и работы других крупных психологов, занимающихся психотехникой, изучением человеческого фактора: В. Бехтерев, А. Кларк.

Теоретической разработкой этой проблемы занимались и такие психологи, как А.Р. Лурия, И.П. Шпильрейн, ЕС. Браиловский, Г.И. Левигурович, В.М. Новиков, П.М. Рубинштейн. В 20-30 г.г. они осуществили исследования по психологическому отбору лиц на ряд профессий. Руководствуясь целями «рациональности», «продуктивности» рабочей силы, Ф.Р. Дунаевский, например, стремился выделить ее психологические критерии. Тем самым предполагался поиск наиболее пригодных к работе лиц, т.е. организация правильного профессионально - психологического отбора специалистов. И, хотя в Советской системе, было принято оценивать руководителя не столько по личностным качествам, сколько по классовому происхождению, Ф.Р. Дунаевский выявлял навыки и умения, требуемые от специалиста, будь-то рабочий, инженер или руководитель любого ранга, исходя из конкретной ситуации, под которой он понимал степень налаженности работы и характер труда, а не некую абсолютную норму. Он особо подчеркивал значение интеллектуальных качеств личности для работников в сфере «человек - человек» (руководители, офицеры, педагоги и т.п.).
В отечественной науке используется положение Ф.Р. Дунаевского о возможности компенсации различных психологических функций, в котором выполнении профессиональных функций не обязательно требует одинаковых способностей от различных людей и что возможны различные комбинации психологических ресурсов для решения одной и той же проблемы.

Вопросами профессионального психологического отбора занимались и психологи-психотехники. Так кафедра психотехники Ленинградского педагогического института им. Герцена разработала комплекс профессиональных требований к специальному предмету «профиль психотехники», где определялись профессиональные функции, распределение и продвижение кадров на основе результатов профессиональной диагностики, профессиональной ориентации и отбора.

В работах Д.М. Гвишиани, С.М. Мельникова, С.И. Энштейна рассматривались вопросы значения человеческого фактора, связанного с эффективностью управления.

Л.Н. Мельников осуществил попытку практического внедрения на ряде предприятий описанных им методов оценки качеств руководителей.
Однако создание целостной научной системы отбора длительное время, в силу известных идеологических причин, оставалось вне поля зрения психологов-исследователей. Вместе с тем, за короткий период, все же была так или иначе обоснована (преимущественно лишь психофизиологически и функционально психологически) определенная (хотя еще односторонняя) система профессионального отбора специалистов, которой в последующем в силу известных (в основном политических и идеологических) причин длительное время не суждено было развиваться. Только в 60-х годах XX в. в связи с обострением международной обстановки руководство страны осознало необходимость психологического отбора в армию. С 1969 г. профотбор проводился во всех летных училищах, а с 1982 г. стал обязательным для всех воинских специальностей. Исследования проводились большими коллективами военных психологов, физиологов, инженеров и других специалистов под руководством В. А. Бодрова, Ю. Н. Егорова, А. М. Карасева, Б. В. Кулагина, В. А. Пухова и др.
В промышленности интерес к профотбору возродился в 80 - 90-е годы, когда возникли проблемы, связанные с так называемым человеческим фактором - ростом числа аварий в энергетике и на транспорте, низкой производительностью труда.

Проводя анализ современных исследования в данной области, необходимо отметить вклад в становление и развитие прикладной психодиагностики Анастази А., Богданова Е.Н., Бодалева А.А., Борисовой Е.М., Бурлачука Л.Ф., Готтсданкера Р., Гуревича К.М., Деркача А.А., Журавлева А.Л., Люшера М., Кеттелла Р., Кудряшовой Л.Д., Кулагина Б.В., Личко А.Е., Логиновой Н.А., Марищука В.Л., Морозова С.М., Романовой Е.С., Собчик Л.Н., Столина В.В., Ханина Ю.А., Шадрикова В.Д., Шмелева А.Г. и многих других, которые в своих трудах осуществили попытку ввести диагностику в лоно психологии труда.

Акцентируя внимание на профессиологических изысканиях, следует подчеркнуть наличие многочисленных исследований, связанных с психологической проблематикой профориентации (Атутов П.Р., Бажутин Г.Г., Бубнова С.С., Гаврилов В.Е., Галкина О.И., Голомшток А.Е., Егоров А.С., Климов Е.А., Кудрявцев Т.В., Михайлов И.В., Петров В.П., Платонов К.К., Ростунов А.Т., Сухарев А.В., Чебышева В.В., Чугунова Э.С., Шавир П.А., Шегурова В.Ю. и др.), привлечением, подбором, отбором, расстановкой и аттестацией персонала в том числе управленческих кадров (Агеев В.С., Аунапу Ф.Ф., Блэк С., Бляхман Л.С., Деркач А.А., Журавлев А.Л., Кулагин Б.В., Лаптев Л.Г., Левитов Н.Д., Марищук В.Л., Меньшиков А.И., Никифоров Г.С., Съедин С.И., Тарасов В.К., Уэллс У., Бернет Дж., Мориати С., Филиппов А.В., Шадриков В.Д. и др.).

**Основные методы диагностики при подборе кадров.**

Метод тестов является одним из основных в современной психодиагностике. По уровню популярности в образовательной и профессиональной психодиагностике он прочно удерживает первое место в мировой психодиагностической практике уже фактически в течение столетия.

Популярность метода тестов объясняется следующими главными его достоинствами:

1) стандартизацией условий и результатов. Тестовые методики относительно независимы от квалификации пользователя (исполнителя), на роль которого можно подготовить даже лаборанта со средним образованием.

2) оперативностью и экономичностью. Типичный тест состоит из серии кратких заданий, на выполнение каждого из которых требуется, как правило, не более полминуты, а весь тест занимает, как правило, не более часа. Тестированию одновременно подвергается сразу группа испытуемых, таким образом, происходит значительная экономия времени на сбор данных;

3) количественным дифференцированным характером оценки. Дробность шкалы и стандартизованность теста позволяют рассматривать его как «измерительный инструмент», дающий количественную оценку измеряемым свойствам. Количественный характер тестовых результатов дает возможность применить хорошо разработанный аппарат психометрики, позволяющий оценить, насколько хорошо работает данный тест на данной выборке испытуемых в данных условиях;

4) оптимальной трудностью. Профессионально сделанный тест состоит из заданий оптимальной трудности. При этом средний испытуемый набирает примерно 50 % из максимально возможного количества баллов. Это достигается за счет предварительных испытаний – психометрического эксперимента (или пилотажа).

5) надежностью. Это, наверное, самое главное достоинство тестов в образовательной психодиагностике.

6) возможностью компьютеризации. В данном случае это не просто дополнительное удобство, сокращающее живой труд квалифицированных исполнителей при массовом обследовании. В результате компьютеризации повышаются все параметры тестирования (например, при адаптированном компьютерном тестировании резко сокращается время тестирования). Компьютеризация – это мощный инструмент обеспечения информационной безопасности (достоверности диагностики).

Во многих странах внедрение метода тестов тесно связано с социально-политическими обстоятельствами. Внедрение хорошо технически оснащенных тестовых служб в образование – важнейший инструмент в борьбе с коррупцией, поражающей правящую элиту во многих странах. На Западе тестовые службы работают независимо от выпускающих (школы) и принимающих (вузы) организаций и снабжают абитуриента независимым сертификатом о результатах тестирования, с которым он может отправляться в любое учреждение. Эта независимость службы тестирования от выпускающих и принимающих организаций является дополнительным фактором демократизации процесса селекции профессиональных кадров в обществе, дающая талантливому и просто работоспособному человеку дополнительный шанс проявить себя.

Наиболее популярные опросники и тесты, разработанные западными коллегами и используемые в отечественной практике их русскоязычные аналоги:

Психометрические:

MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory), Миннесотский многопрофильный личностный опросник, был разработан в 1942-1949 годах американскими психологами И. Маккинли и С. Хаттэуэй, изначально применялся для выявления скрытых психических отклонений. В настоящее время запрещен в США для использования при приеме на работу психически здоровых людей. Запрет объясняется вторжением в личные сферы, нарушающие права личности, поскольку интерпретатор может узнать из этого теста много больше, чем предполагает испытуемый.

Русскоязычный аналог - СМИЛ (Стандартизованный многофакторный метод исследования личности, под руководством Л. Собчик), адаптированный вариант теста MMPI. Полный вариант состоит из 566 утверждений, на которые следует выбрать ответ "да", "нет", "не знаю".

МВТI (Myers-Briggs Type Indikator), Индикатор типов личности Майерс-Бриггс, разработан в 1930-х годах для определения психологических типов и опирается на исследования Юнга. Согласно данной теории, существует 16 личностных типов. МВТI позволяет дать обобщенную характеристику личности по четырем группам факторов: экстраверсия-интроверсия, сенсорность-интуиция, мышление-чувствование, решение-восприятие. Он наиболее эффективен при формировании команды, для индивидуального коучинга, решения межличностных проблем, при обсуждении перспектив карьерного роста.

Личностные:

16PF (Sixteen Personality Factor Questionnaire), "16 личностных факторов", разработан под руководством Р. Б. Кэттелла, является одним из наиболее распространенных анкетных методов оценки индивидуально-психологических особенностей личности. Полный вариант включает 187 вопросов. Отличительной чертой данного опросника является его ориентация на выявление относительно независимых 16 первичных черт (шкал) личности. Аналог - "16 русскоязычных факторов" (А. Шмелев, HR-лаборатория "Гуманитарные технологии"), предназначен для глубинной личностной диагностики, применяется для профотбора, профконсультации, определения направлений психологической помощи, комплектования групп, самопознания и т. п.

CPI (California Psychological Inventory), Калифорнийский личностный опросник, показывает проекцию личностных особенностей на социальное поведение. Автор - Г. Гаух (H. G. Gough), русскоязычная версия в переводе Н. Графининой. Разработан на основе MMPI, изначально создавался как инструмент для диагностики психически нормальных людей. Содержит 480 заданий, на каждое из которых тестируемый должен дать ответ "верно" или "неверно".

OPQ (Occupational Personality Questionnaire), Профессиональный личностный опросник, разработан компанией SHL, предлагается на русском языке, измеряет личность по 30 различным шкалам. По итогам теста выдается отчет по менеджерским компетенциям (планирование и организованность, решительность, коммуникация, лидерство, гибкость, устойчивость, мотивированность и пр.) и по стилям поведения (влияние, независимость, уверенность в себе, пунктуальность, соревновательность, эмоциональный контроль и пр.) Содержит 90 вопросов, на каждое из утверждений дается четыре варианта ответа, тестируемый должен выбрать наиболее и наименее подходящий вариант.

 Завершая первую часть главы, следует отметить, что решающий вклад в становлении и развитии психодиагностики был внесен американскими психологами, многие из них были выдающимися учеными своего времени.

 Отмечая значение вклада американских психологов в развитие психодиагностики, не следует забывать о том, что невозможно представить существование науки об измерении индивидуально-психологических различий вне европейской психологической мысли, которая также внесла немалый в развитие этой области психологии.

 Несмотря на неограниченные возможности выбора диагностических методик, психологи в своей повседневной деятельности используют немногим более десятка, относящихся к наиболее известным и совершенствуемым на протяжении многих лет. Отечественные психологи и руководители HR- подразделений зачастую пользуются в своей практике переведенными аналогами зарубежных тестов.

 В диагностике кадров метод тестирования является основным. Тесты, используемые при отборе персонала, представляют собой: профессиональные (тесты для оценки профессиональных знаний, умений и достижений) и психологические (тесты для оценки черт характера и специальных способностей). Психологические тесты в свою очередь подразделяются на три группы: интеллектуальные тесты, личностные тесты и тесты межличностных отношений.

Юридический аспект использования психодиагностических методов в работе с персоналом.

 В заключение следует также отметить, что не существует юридической базы, обязывающей сотрудников принимать участие в психодиагностических обследованиях. Более того, отказ в приеме на работу по результатам тестирования юридически неправомочен и может повлечь за собой обжалование в судебном порядке. Другое дело, что грамотное обоснование использования психологического тестирования возможно как при приеме новых сотрудников, так и при работе с персоналом внутри компании. Например, тестирование может быть частью процедуры Аттестации, порядок и содержание которой определяются внутренними Положениями, принятыми в фирме. В этом случае использование психодиагностических методик вполне правомерно и законно.

**1.2 Этапы работы по подбору кадров и методы психодиагностики для целей профессионального отбора в практике современных отечественных организаций.**

 В качестве вступления ко второй части главы дадим определения понятиям профессионального и психологического отбора:

 Профессиональный отбор – это определение степени профессиональной пригодности человека к конкретной профессии (рабочему месту), должности в соответствии с нормативными требованиями. Различают четыре аспекта профессионального отбора: медицинский, физиологический, педагогический и психологический.

 Психологический отбор — принятие решения о пригодности кандидатов к учебной или профессиональной деятельности с учетом результатов психологических и психофизиологических испытаний.

 Этапы отбора персонала кадровыми службами в современных российских организациях: Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

1. рассмотрение резюме;

2. предварительную отборочную беседу;

3. заполнение бланка заявления;

4. беседу по найму (интервью);

5. тестирование; профессиональное испытание;

6. проверку рекомендаций и послужного списка;

7. медицинский осмотр;

8. принятие решения.

 Рассмотрим содержание ступеней подробнее:

 Ступень 1. Анализ формы и содержания резюме: Прежде всего, обращается внимание на полноту представленной информации, особенность ее оформления, ясность изложения, стилистическое построение, тщательно анализируется послужной список претендента. Принимается во внимание: как часто кандидат менял места работы, имеется ли опыт руководящей работы (и какого уровня), как проходил профессиональный и карьерный рост (скорость продвижения, понижение в должности), дополнительные знания и навыки, значимые для выполнения должностных обязанностей;

 Ступень 2. Предварительная отборочная беседа. Основная цель беседы - оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

 Ступень 3. Заполнение бланка заявления. Претенденты, успешно преодолевшие этап предварительной беседы, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться кандидату, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента.

 Ступень 4. Беседа по найму (интервью). Существует несколько основных типов беседы по найму: «По схеме» - беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации; «Слабо - формализованные» - заранее готовятся только основные вопросы, проводящий интервью имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания; «Не по схеме» - заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа - огромный источник информации.

 Ступень 5. Тестирование, профессиональное испытание. Источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование позволяет сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

 Ступень 6. Проверка рекомендаций и послужного списка. Информация из рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

 Ступень 7. Медицинский осмотр. Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

 Ступень 8. Принятие решения. Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

 **Разновидности тестов, применяемых при диагностике персонала.**

Психологические тесты, применяемые при приеме на работу, подбираются в зависимости от требований к данному сотруднику как профессионалу, как члену коллектива, как руководителю и т.д. Для каждой вакансии составляется свой набор (батарея) тестов, соответствующий основным компетенциям сотрудника.

Интеллектуальные тесты

 Предназначены для выяснения уровня интеллекта и образования кандидата. Могут использоваться как тесты общего интеллекта, так и специальные, направленные на различные разновидности интеллекта. Например, для коммерческого директора и маркетолога необходим высокий уровень аналитического мышления (умение анализировать и систематизировать большие объемы информации).

Тесты на внимание и память

 Могут быть включены в тест интеллекта, либо даваться отдельно, если эти навыки профессионально важны. Можно тестировать различные виды памяти, измерять ее объем и продуктивность запоминания.

Личностные тесты

 Предназначены для выявления личностных особенностей тестируемого, черт характера. Набор выявляемых качеств зависит от теоретической концепции, положенной в основу теста. Как правило, они описывают поведенческие особенности человека, его социальные навыки, способность к адаптации и многое другое. Эти тесты могут выявлять уровень выраженности каждой характеристики (например, тест Кеттелла), или по совокупности данных, относить человека к тому или иному типу (например, тест Майерс-Бригс). Существуют как комплексные тесты, описывающие личность в целом, так и тесты на какое-либо определенное качество (например, тесты на способность к самоконтролю, способ принятия решений, агрессию и др.). Некоторые тесты предназначены для выявления патологий характера и личностного развития (например, ММРI). Особо можно выделить тесты на выявления уровня мотивации (хочет ли человек реально работать или учиться, что может усилить его желание и мотивировать на реальные действия) и ценностные ориентации.

Тесты межличностных отношений

 Эти тесты выявлять стиль общения с людьми, конфликтность, способность идти на компромиссы, приходить на помощь другим, навыки общения в различных ситуациях. Тестам на конфликтность, как правило, уделяется особое внимание, поскольку сложные отношения в коллективе могут отнимать до 100% рабочего времени, в чем работодатель, конечно же, не заинтересован. Сюда же можно отнести тесты на выявление стиля руководства или лидерства.

Тесты способностей

Способностями называют индивидуально-психологические особенности человека, которые способствуют его успеху в какой-либо деятельности. Способности проявляются в деятельности, формируются в деятельности и существуют относительно определенной деятельности. Выделяют общие и частные способности. Общие - присущие всем людям основные формы психического отражения: способности ощущать, воспринимать, запоминать, переживать, мыслить; а также в большей или меньшей степени присущие всем людям способности к общечеловеческим видам деятельности: игре, учению, труду, общению. Частные – выраженные у отдельных людей способности: музыкальный слух, точный глазомер, настойчивость, смысловая память, те (специфические, особенные).

 **Методологические принципы, используемые психологом-диагностом при тестировании кандидатов. Этапы и цели профессиональной психологической диагностики.**

Комплекс тестов, который психолог-диагност предлагает претенденту, строится по специальным правилам:

- правилу пересечения тестов (информация об одном и том же качестве извлекается из разных тестов); правилу необходимости и достаточности (тестов не должно быть в избытке - тратится драгоценное время);

- правилу полноты охвата (тесты должны дать всю необходимую информацию о личности);

- правилу разнородности тестов (должны использоваться как тесты, дающие информацию, осознаваемую человеком, так и тесты, черпающие информацию "из подсознания").

 Обработка данных позволяет получить перечень определенных качеств, оценить эти качества с точки зрения "много - мало", "высокий, средний, низкий" или отнести претендента к определенному типу личности. Следует учитывать, что достоверность одного отдельно взятого теста невысока - 40-60 %. И только некоторые из них достигают достоверности - 80-85 %. В то же время достоверность данных, полученных опытным психологом, может достигать 85-90 %, т. е. результат, по меньшей мере, десяти - двадцати из ста испытуемых не соответствует реальной картине. Можно ошибиться в пользу или во вред клиенту. Причиной завышенных результатов может быть предварительное знакомство с тестом или предшествовавшая подготовка кандидата.

 Интерпретация результатов - основной, ключевой этап диагностики. Психолог должен объединить всю информацию: увидеть, какие качества в данном конкретном человеке главные, а какие - второстепенные, какие являются причиной, а какие - следствием, как часто каждое из них проявляется и в каких ситуациях, т. е. увидеть структуру личности.

 Качества, которые психолог изучает при помощи тестов, в основном являются врожденными или в значительной степени строятся на врожденной основе, а заключение психолог готовит на конкретного человека, индивидуальность. Он должен заметить это индивидуальное, отличающее одного человека от другого, и оценить, насколько замеченное не случайно, а присуще этому человеку. Психолог должен выявить основные проблемы человека и увидеть, как они могут отразиться на его предполагаемой работе.

 Заключение по результатам тестирования обычно бывает адресовано человеку, решающему вопрос о приеме претендента на работу (руководителю кадровой службы или руководителю фирмы). Этот человек не является специалистом в области психологии, поэтому первая задача, которая стоит перед психологом, - изложить свои мысли ясно и доходчиво, без использования специальных терминов. Вторая задача - написать заключение так, чтобы оно было не просто перечнем отдельно взятых качеств, а давало представление о конкретной личности со своими особенностями, отличающими ее от других, и своими проблемами.

 Объем заключения также имеет немаловажное значение. В маленьком заключении невозможно описать личность, а большое руководителю некогда читать, да и содержание его невольно становится размытым. Необходимость краткости изложения требует точности изложения.

 **Дополнительные методы тестирования кандидатов.**

Около 20% кадровых служб используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией. Примерно 18% применяют для кандидатов алкогольный и наркотический тесты. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу. Ни одна из российских организаций не использует для своих кандидатов тестов на СПИД. Чуть больше 22% фирм пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях.

**Особенности практики тестирования кандидатов для трудоустройства в силовые структуры, государственную службу, банковскую сферу и на работу в крупные корпорации.**

 Соискателей на работу в ФСБ и МВД ожидает проверка на полиграфе и тест IQ. Практически всем предстоит тест Люшера (цветовая диагностика стрессоустойчивости, коммуникативных способностей и психологической активности). Кандидат также проверяется психологическим тестом MMPI, состоящим из четырехсот утверждений.

 При приеме на государственную службу кандидатам предлагается тесты из двух различных сфер: психологические многофакторные тесты (например, MMPI II, Кетелла); специализированные психологические тесты (Лери, Спилберга-Ханина, EPQ Айзенка).

 Кандидатам для трудоустройства в банковской сфере, практически всем предлагают пройти проверку на детекторе лжи.

 Руководители крупных отечественных организаций предпочитают тесты для оценки личностных качеств — MMPI (Миннесотский многоаспектный личностный опросник) и его русскоязычные модификации — ММИЛ, СМИЛ. Некоторые компании сами разрабатывают опросники или обращаются в организации, которые делают им тесты на заказ. Очень часто в российских компаниях используют психофизиологическое обследование при помощи детектора лжи.

 Однако вышеперечисленные возможности диагностики кадров зачастую отсутствуют у микропредприятий, с предельными значениями средней численности работников от 1 до 15 человек включительно и малых предприятий от 16 до 100 человек включительно (Федеральный закон N 209-ФЗ ОТ 24.07.2007). Последние зачастую не имеют ни отдела кадров, ни специалистов по подбору – где уж тут говорить о кадровой политике и качеству подбора персонала. Для них проблема качественного подбора персонал и его диагностики стоит гораздо более остро.

 Проблема диагностики кадров в малых организациях будет рассмотрена нами в практической части курсовой работы.

**Глава 2. Экспериментальное исследование системы подбора кадров и методов диагностики на примере ООО «Белгородский складской комплекс».**

**2.1 Характеристика организации и анализ кадрового состава.**

Предприятие «Белгородский складской комплекс» имеет организационно-правовую форму общества с ограниченной ответственностью.

Создано 24 ноября 2006г. ОГРН 1063123153158

Юридический и почтовый адрес организации: 308017, Россия, г.Белгород, ул.Волчанская, 163а. ИНН/КПП 3123145019/ 312301001

Уставный капитал общества: 10 000 рублей.

Генеральный директор: Исмаилов Тимуржан Махамаджанович, действующий на основании Устава

 Целью создания и предметом деятельности, согласно Уставу общества является осуществление коммерческой деятельности: оптовая торговля металлами и металлическими рудами, оптовая торговля строительными материалами, оптовая торговля непродовольственными потребительскими товарами.

 Ассортимент продукции: металлопрокат черной группы различного сортамента: сортового, фасонного, запорная арматура и детали трубопроводов, стройматериалы.

 Организационная структура ООО «Белгородский складской комплекс» - линейно-функциональная.

Численность сотрудников составляет 25 человек, согласно штатному расписанию. (Приложение 1)

Общим руководством занимается непосредственно генеральный директор, в подчинении у которого находится штат работающих по найму сотрудников. В составе штата числятся: коммерческий директор, главный бухгалтер, бухгалтеры, менеджеры отдела продаж, заведующий складом, кладовщики, водители, грузчики. (Приложение №1).

По групповому составу персонал за 2010 – 2011 гг. представлял собой :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Структурное подразделение** | **2010 г.** | **2011 г.** |
| Административный отдел  | Численность чел. | Соотношение в % | Численность чел. | Соотношение в % |
| 12 | 48 | 11 | 47,82 |
| Хозяйственный отд. | 13 | 52 | 12 | 52,18 |
| Всего | 25 | 100 | 23 | 100 |

Структура персонала по возрасту:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Возраст** | **2010 г.** | **2011 г.** |
| **Численность, чел** | **Сооотнош. в, %** | **Численность, чел.** | **Сооотнош. в, %** |
| До 25 лет | 2 | 8 | 2 | 8,7 |
| От 25 до 30 лет | 8 | 32 | 8 | 34,78 |
| От 30 до 40 лет | 8 | 32 | 7 | 30,43 |
| Свыше 40 лет | 7 | 28 | 6 | 26,08 |
| Всего работников | 25 | 100,00 | 23 | 100,00 |

Структура персонала по уровню образования:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Уровень** **образования** | **2010 г.** | **2011 г.** |
| **Численность, чел** | **Соотнош. в, %** | **Численность, чел** | **Соотнош. в, %, %** |
| Высшее | 8 | 32 | 7 | 30,43 |
| Среднетехническое | 6 | 24 | 5 | 21,74 |
| Среднее | 11 | 44 | 11 | 47,83 |
| Ниже среднего | - | - | - | - |
| Всего | 25 | 100,00 | 23 | 100,00 |

 Потребность в персонале определяется директором и основывается на изменении объема работ. Он же отвечает и за полноту и объективность информационной базы, необходимой для последующего отбора кандидатов.

 Долгосрочное кадровое планирование в ООО «Белгородский складской комплекс» не проводится. Как правило, при освобождении штатной единицы объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявления в СМИ или поиск среди знакомых. Т.е., используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов.

До принятия решения о приеме на работу кандидат проходит следующие этапы отбора:

1. Предварительный отбор на основании резюме.

Предварительный отбор осуществляет инспектор по кадрам на основе анализа резюме. Если резюме отсутствует, то предварительный отбор проводится на стадии анализа первичной анкеты, заполненной претендентом при первом посещении. Анкета разрабатывается Отделом кадров с учётом специфики должности, содержит графы биографических сведений об образовании, о стаже, опыте работы. На основании информации из резюме и анкет осуществляется отсев претендентов, не соответствующих требованиям.

2. Первичное собеседование.

Первичное собеседование проводится для того, чтобы детально познакомится с претендентом для определения его пригодности к выполнению будущей работы. В процессе собеседования претендент должен получить информацию о фирме и будущей деятельности, которая определит степень его заинтересованности к предложенной работе. Основная часть собеседования – интервьюирование претендента. Инспектор по кадрам, проводящий собеседование, может сделать вывод о нецелесообразности найма этого человека. Отобранный состав претендентов допускается к следующему этапу.

3. Проверка представленной документации.

На этом этапе проводят проверку записей в трудовой книжке, документов об образовании. После проведения всех этих процедур, начальник отдела кадров решает, соответствует ли кандидат данной должности.

4. На завершающем этапе кандидат проходит собеседование с генеральным директором, в случае принятия положительного решения пишет заявление о приеме на работу.

 Период стажировки на предприятии не может быть менее двух недель. Обычно ее продолжительность - один месяц. Во время стажировки нового сотрудника знакомят с руководящими документами, должностной инструкцией, с инструкциями по действиям в особых случаях, с требованиями охраны труда, техники безопасности, противопожарной безопасности, для сотрудников категории «рабочие» - с эксплуатационно-технической документацией оборудования, которое предстоит обслуживать. Испытательный срок является довольно распространенной формой отбора в отечественных фирмах. Данный характер работы регламентируется Трудовым кодексом Российской Федерации. Фактически кандидат выполняет все те же функции, что и штатный персонал, но по условию испытательного срока, ему согласно коллективному договору не полагается премия.

 В случае успешного прохождения испытательного срока, с сотрудником оформляется трудовой договор, оформляется приказ на допуск к самостоятельной работе. В соответствии со статьей 67 Трудового кодекса РФ трудовой договор заключается в письменной форме. Приказ руководителя о приеме на работу (на основании трудового договора) объявляется работнику под роспись в трехдневный срок со дня подписания трудового договора. По требованию работника отдел кадров обязан выдать ему заверенную копию указанного приказа.

Следующий этап приема на работу – передача работником трудовой книжки в отдел кадров предприятия. Трудовая книжка установленного образца является основным документом о трудовой деятельности и трудовом стаже работника. Отдел кадров ведет трудовые книжки на каждого работника, проработавшего более пяти дней, в случае, если работа на предприятии является основной.

В трудовую книжку вносятся сведения о работнике, выполняемой им работе, переводах на другую постоянную работу и об увольнении работника, а также основания прекращения трудового договора и сведения о награждениях за успехи в работе. Сведения о взысканиях в трудовую книжку не вносятся, за исключением случаев, когда дисциплинарным взысканием является увольнение.

 Расчет коэффициента текучести кадров ООО «Белгородский складской комплекс» в 2011 г:Формула расчета: Кт = Ку/Чср\*100 (Кт – коэффициент текучести; Ку – количество уволенных сотрудников; Чср – среднесписочная численность.)

Кт Отдел продаж – 20%

Кт Бухгалтерия – 25%

Кт Склад – 33%

Кт Водители – 25%

Кт Грузчики – 40%

 Для отечественных предприятий существуют следующие нормы текучести

 кадров:

 У управляющих среднего уровня норма составляет до 8-10 процентов. Нормальное значение текучести кадров среди линейного персонала не должна быть выше 20. У управляющих среднего уровня норма составляет до 8-10 процентов. Норма для торгового персонала составляет 20-30, а для неквалифицированной рабочей силы – уже 30-50 процентов.

 Как видим, для некоторых подразделений исследуемого нами предприятия нормы текучести превышены.

 Статистика увольнений работников:

В 2011 г в ООО «Белгородский складской комплекс» по расторжению трудового договора уволились 7 человек. При этом, по собственному желанию уволились 3 человека, 4 из 7 уволившихся написали заявление по просьбе администрации.

 Кроме того, в отношении персонала был замечен целый ряд следующих негативных фактов:

 Прежде всего, печальным и одновременно настораживающим явился тот факт, что в течение 2011 г, двое сотрудников ООО «Белгородский складской комплекс» из категории «рабочие», будучи в состоянии алкогольного опьянения, покончили с собой. Данная ситуация свидетельствует о явном психическом нездоровье указанных сотрудников организации и косвенно характеризует морально-психологический уровень трудового коллектива в целом.

 В том же, 2011 году за халатное отношение к исполнению должностных обязанностей и злостное нарушение трудовой дисциплины, были уволены двое сотрудников категории «специалисты»: кладовщица и работница бухгалтерии.

 Неоднократно были замечены факты незаконного вывоза стройматериалов и ряда товаров из металла черной группы работниками склада. Хищения производились с территории торговой площадки ООО «Белгородский складской комплекс» кладовщицей предприятия в сговоре с водителями сторонних организаций.

 Принятый на работу специалист отдела продаж неоднократно разговаривал в грубом и неуважительном тоне с клиентами, как и с руководством. И, хотя решения об увольнении данного сотрудника принято не было, ему неоднократно были объявлены выговоры.

 Подводя итоги первой части второй главы, отметим, что общим для малых российских предприятий, в отличие от крупных корпораций и государственных структур, является полное отсутствие или упрощенный подход к организации системы подбора и диагностики кадров.

 Кроме того, затраты - это обычно одно из основных соображений при организации процесса поиска и отбора кадров. Многие руководители хорошо считают деньги, которые тратятся на поиск и отбор и диагностику персонала, стараясь добиться максимальной экономии. При этом они забывают сосчитать прямые финансовые потери и косвенные издержки, которые может понести организация в случае неудачно осуществленного отбора.

 Прямые финансовые потери при ошибках отбора включают в себя следующие расходы: расходы, связанные с низким качеством отбора, с заменой работников, не устраивающих организацию, то есть стоимость поиска, отбора, диагностики и обучения новых работников; расходы, связанные с обучением, переводами и увольнением неподходящих работников. Эти расходы могут включать выплату выходных пособий или компенсаций в случае обжалования работниками увольнений в судебном порядке. Следует упомянуть низкую производительность во время обучения новых сотрудников и, как следствие, снижение прибыли организации.

 Косвенные издержки, связанные с отбором новых работников, часто не поддаются точной оценке. Косвенные издержки возникают в результате: возможного недовольства клиентов частой сменой кадров, издержек в виде потерь времени руководителей на поиск и набор новых работников. Очень важная статья непрямых издержек связана с влиянием высокой текучести кадров на моральный климат, мотивацию и удовлетворенность персонала работой в организации.

 В результате анализа существующей на предприятии системы подбора кадров, были выявлены следующие недостатки:

1. Процедура трудоустройства на ООО «Белгородский складской комплекс» нацелена в первую очередь на соответствие формальным требованиям российского законодательства. Качеству подбора персонала уделяется мало внимания.

2. Текучесть кадров на предприятии превышает норму.

3. Отсутствует система диагностики профессиональных и личных качеств кандидатов при подборе персонала.

4. Отсутствует система отсева лиц с психическими отклонениями.

5. Руководство компании неохотно выделяет финансовые средства для организации работы в области подбора и диагностики персонала, стремясь сократить эту статью затрат.

**2.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы подбора и диагностики при подборе кадров.**

 Изучив сложившееся в ООО «Белгородский складской комплекс» состояние кадровой диагностики при отборе персонала, в целях её совершенствования, предлагаем выполнить следующие мероприятия:

 **Панельное интервью** - это интервью с кандидатом, которое проводит специально созданная комиссия. В комиссию предлагаем включить представителя высшего руководства, руководителя под­разделения, в которое отбирается работники и представителя кадро­вой службы.

 Преимущество панельного интервью будет состоять в том, что с канди­датом смогут познакомиться одновременно ряд людей, заинтересо­ванных в данном назначении, что обеспечивает рассмотрение с раз­ных сторон степени пригодности кандидата для данной должностной позиции. Панельное интервью позволяет оценить не только профес­сиональную квалификацию кандидата, но и его соответствие культу­ре организации, существующим в ней нормам, традициям и т.д.

**CASE - интервью, или Ситуационное интервью.**

 Предлагаемая нами к использованию методика основана на построении определенных ситуаций и, предложения интервьюируемому описать модель сво­его поведения или решение в данной ситуации.

 Кандидат в ситуации интервью, безусловно, постарается давать так называемые социально-желательные ответы, т. е. продемонстрирует, какое поведение он считает социально правильным. Вот тут и мож­но будет оценить, насколько данные представления соответствуют цен­ностям организации, принятым моделям поведения, а также той работе, которую будет выполнять кандидат.

 Принцип построения CASE.

 Строится ситуация, которая позволяет проверить именно то, что интересует в данный момент. В рассматриваемом нами случае, необходимо будет прове­рить, что человек считает более важным: коммерческую выгоду или порядочность и сохранение репутации. Следовательно, нужно построить ситуационную задачу, в которой эти два интере­са будут вступать в откровенный конфликт, и предложить кан­дидату найти решение.

 Руководитель предприятия и специалист отдела кадров заинтересо­ваны получить в руки конкретный инструмент, позволяющий оп­ределить, подходит ли потенциальный кандидат для работы в компании.

 Ниже нами приведен тематический CASE, позволяющий проверить компетенцию и навыки менеджеров отдела продаж. Данный CASE апробирован (И. П. Баранова Руководство по изучению курса «Теория и практика рекрутинга», Московская финансово-промышленная академия, Москва, 2007) Следует заметить, что этот CASE не имеет абсолютно правильных ответов как таковых, а в большей степени соответствуют ситуации в организации, и ее корпоративной культуре. Соответственно, то, насколько интервьюируемый кандидат соответствует корпоративной культуре и ценностям организации, могут определить преимущественно руководители рассматриваемой нами структуры.

|  |  |
| --- | --- |
| **case** | **Что оценивается** |
| **Навыки продаж и понимание бизнес-процессов в этой сфере** |
| 1. Решение о покупке/сотруд­ничестве клиент принимает на основании трех факторов: товар, сервис и личность продавца. На какой из этих факторов Вы имеете влияние? Обоснуйте ответ  |  Ответ показывает степень ответственности и понимание целостного процесса продажи.  |
| 2. Продайте мне...  |  Оценка знания техники продаж.  |
| 3. Предложите как можно больше решений для данной ситуации: клиент требует такую скидку, которую Вы не можете предоставить.  |  Показывает вариативность мышления и знание специфики продаж, а также умение торговаться. Хороший продавец должен дать не менее 3-5 вариантов.  |
| 4. Как Вы определите при первой встрече, перспективен ли клиент?  |  Хороший продавец понимает, что делать однозначные выводы о перспективности клиента нельзя.   |
| 5. Как Вы будете действовать в ситуации, когда клиент предъявляет претензию по срокам поставок (они реально были нарушены), но Вы за эти сроки ответственности не несете?  |  Навыки переговоров и конфликтность, а также умение принимать решение в сложной ситуации. Плохо, если продавец начинает оправдываться, перекладывая вину на сотрудников .  |
| 6. Определите целевую группу для Вашего товара.  |  Навык определения целевой группы |
| 7. Каким образом Вы определите, о чем необходимо говорить на презентации?  |  Навыки проведения переговоров и умение выявлять потребности клиента.  |
| 8. Сформулируйте и обоснуйте структуру переговоров.  |  Знание техники продаж. |

**Детектор лжи.**

 С недавнего времени, популярной практикой коммерческих организаций, в том числе и в нашей области, стало использование "детектора лжи" (полиграфа) - прибора, датчики которого регистрируют кожно-гальванические, сердечно - сосудистые и другие реакции организма на значимые слова, имеющие отношение к предполагаемым нечистоплотным планам кандидата или уже совершенному предосудительному действию работника. Практика показала, что правильно объяснить эти реакции могут только специалисты высокого класса. Поэтому, предлагаем также, при необходимости изучения нравственных устоев работника или претендента проводить проверку на детекторе лжи, с участием приглашенных специалистов. Проверку предлагаем проводить для лиц материально-ответственных и сотрудников, имеющих непосредственное отношение к наличным денежным расчетам.

**Процесс – результат.**

 Одним из значимых факторов, которые определяют эффектив­ность будущего сотрудника, является его ориентированность в той или иной степени на процесс или результат. Как ни кажется оче­видным важность и того, и другого, в реальной жизни большинство видов работ предполагает то или иное соотношение предпочтений и склонностей личности в отношении процесса и результата. К видам работ, где однозначно предпочтительна мотива­ция на результат, относится большинство должностей, связанных с активными продажами, влиянием на финансовую эффективность компании. На таких должностях и нужны люди, которые в большей степени ориентиро­ваны на результат и мотивируются его быстрым достижением.

 Предлагаем следующий вариант опросника для менеджеров по продажам. Ожидаемые ответы помогают охарактеризовать опрашиваемого, как про- активного, ориентированного на результат, или наоборот, обладающего противоположными качествами.

 Не углубляясь в детали рассмотрения вопросов из ниже приведенного нами листа собеседования, заметим, что последние широко используются в практике отбора менеджеров по продажам в российских организациях.

**Лист собеседования для менеджеров отдела продаж**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность |   | Кандидат |   |
|   |   |   |   |
| Дата |   | Собеседование проводил |   |
|  |  |  |  |  |
| 1. Расскажите о себе, чем занимались на предыдущем месте работы. Что входило в Ваши функции? |   |
| 2. Какова основная причина поиска нового места работы? |   |
| 3. Какую заработную плату получали на последнем месте работы? |   |
| 4. Как была организована Ваша рабочая неделя? Что входило в Ваши обязанности? |   |
| 5. Что Вам нравилось, а что нет на Вашей предыдущей работе?  |   |
| 6. Какие у Вас были отношения с руководством? Каким, по вашему мнению должен быть идеальный руководитель? |   |
| 7. Как Вы строили отношения со своими коллегами?  |   |
| 8.  Какие у Вас есть соображения по поводу обучения тому, что Вам необходимо знать для этой работы? |   |
| 9.  Назовите Ваши сильные качества? |   |
| 10.  Занимались ли Вы планированием? |   |
| 11. Кем Вы видите себя через пять лет? |   |
| 12.    По какому принципу происходило распределение заработной платы сотрудников Вашего подразделения? |   |
| 13.   Опишите структуру организации? |   |
| 14.    Какие задачи ставились перед Вами? Какие шаги Вы предпринимаете для достижения поставленных задач? |   |
| 15.    Если бы я позвонил Вашему последнему руководителю прямо сейчас, что он сказал бы мне о Вас? |   |
| 16.    Как бы Вы оценили компанию, где работали? |   |
| 17.    Какие у нее были сильные и слабые стороны? |   |

**Рассмотрение рекомендаций с предыдущего места работы.**

 Одной из задач, которая решается работодателем в процессе отбора новых работников – это необходимость проверки сведений, предоставляемых кандидатами. В последнее время работодатели все чаще стали применять этот способ получения дополнительной информации и активно использовать его при выработке решений.

 Как было отмечено, в исследуемой нами организации неоднократно были зафиксированы факты хищения материальных ценностей. И, хотя обеспечение высокого уровня безопасности организации требует возведения барьеров на пути недобросовестных соискателей, в ООО «Белгородский складской комплекс» такая работа с соискателями не проводится.

 Рекомендуем в качестве дополнительной процедур отбора назначить изучение рекомендаций с прошлых мест работы кандидата, а также проверку полученных при этом сведений. Важно будет обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены. Известные предприятия особенно требовательны к оформлению такого рода документов, поскольку для получения рекомендации необходима информация от непосредственного руководителя того человека, которому данная рекомендация предоставляется. При получении рекомендации от кого-либо следует обратить внимание на профессиональный и социальный статус данного человека. Если рекомендацию профессионалу представляет человек, хорошо известный в кругах специалистов, то данная рекомендация будет более ценной и обоснованной.

**Профессиональный опросник для бухгалтеров.**

 В бухгалтерии ООО «Белгородский складской комплекс» работает четыре специалиста. Текучесть кадров была отмечена и в этом подразделении предприятия. Причиной увольнения послужили низкая трудовая дисциплина и квалификация вновь принятой сотрудницы, уволенной до истечения испытательного срока.

 Необходимость грамотной и профессиональной постановки бухучета на торговом предприятии имеет критическое значение. Цена ошибки рядового бухгалтера, может оказаться весьма высокой для предприятия. Предлагаем оценку квалификации, опыта и навыков соискателя на должность бухгалтера проводить также панельным методом, в составе комиссии: инспектор отдела кадров, главный бухгалтер предприятия и представитель аудиторской фирмы. Также предлагаем внедрить в практику подбора кандидатов на вакансию бухгалтера, следующий опросник:

 ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОПРОСНИК

БУХГАЛТЕР

Ф.И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ниже перечислены некоторые сферы практической деятельности. Оцените по пятибалльной шкале уровень своей квалификации и отметьте в соответствующей графе (Х), имея в виду:

1 - практический опыт до 1 года;

2 - практика от 1 до 3 лет;

3 - практика от 3 до 5 лет

4 - практика свыше 5 лет;

5 - знание и практика на уровне эксперта (работа консультантом)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Области практической деятельности | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Составление баланса и бухгалтерской отчетности |  |  |  |  |  |
| 2. | Форма ведения бух. учета : журнально-ордерная  |  |  |  |  |  |
| автоматизированная |  |  |  |  |  |  |
| западная система бух. учета/отчетности (GAAP) |  |  |  |  |  |  |
| 3. | Знание бухгалтерского учета: в производстве |  |  |  |  |  |
| в строитель-стве |  |  |  |  |  |  |
|  в оптовой торговле |  |  |  |  |  |  |
| в розничной торговле |  |  |  |  |  |  |
| 4. | Ведение валютных операций |  |  |  |  |  |
| 5. | Ведение кассы, зарплаты, гл. и кассовой книги, банк |  |  |  |  |  |
| 6. | Учет материальных ценностей |  |  |  |  |  |
| 7. | Складской учет |  |  |  |  |  |
| 8. | Оформление рублевых счетов , валютных счетов |  |  |  |  |  |
| 9. | Получение лицензий на деятельность |  |  |  |  |  |
| 10. | Опыт работы с ценными бумагами |  |  |  |  |  |
| 11. | Анализ ФХД |  |  |  |  |  |
| 12. | Минимизация налогов, оптимизация налоговой деятельности |  |  |  |  |  |
| 13. | Обоснование инвестиционных, кредитных проектов |  |  |  |  |  |
| 14. | Расчет ценообразования на товары и услуги |  |  |  |  |  |
| 15. | Управление финансами (поясните)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  |  |  |  |  |  |
| 16 | Управленческий учет (поясните) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  |  |  |  |  |  |
| 17 | Производственный учет (поясните)  |  |  |  |  |  |

**Диагностика и отсев лиц с психическими заболеваниями и деформациями личности.**

 На основе изложенных в первой части главы фактов, когда на работу были приняты лица с психическими отклонениями, считаем целесообразным предварительное обследование кандидата психологом.

 Нами предложено на первоначальном этапе производить отсев заведомо неподходящих кандидатур. С этой целью профессиональные психологи – диагносты, могут приглашаться лишь на время проведения диагностических процедур (на 1 - 3 дня). Рекомендуем указанную диагностику проводить при: трудоустройстве материально ответственных лиц, лиц, осуществляющих расчетные операции с денежными средствами, а также соискателей на вакансии специалистов отдела продаж, то есть тех сотрудников, чья деятельность непосредственно связана с формированием прибыли компании.

 Обозначим качества, определяющие понятие «неподходящая кандидатура», и которые являются противопоказанием почти для любой деятельности (за редким исключением):

психические заболевания;

невротический склад личности со всеми признаками его актуализации;

деформация личности.

 Основная причина, по которой руководство большинства организаций старается избежать принятия на работу людей с психическими заболеваниями, - это возможная непредсказуемость их поведения и высокая вероятность внезапного и длительного отсутствия на рабочем месте.

 Вторая группа людей, чье присутствие в организации нежелательно, - лица с выраженными признаками невротизации. Для работодателя, не вникающего в тонкие психологические материи, достаточно того, что такому работнику присущи пониженная работоспособность, невнимательность, раздражительность, излишне бурные реакции на людей и обстоятельства, частые заболевания. Для психолога важно разобраться, является ли такое состояние временным, ситуативным или стойким - присущим данному человеку и готовым активизироваться в любой момент от малейшей неприятности. Второй вариант делает такого человека нежелательным для организации.

 Третья группа людей, чье присутствие в организации, без сомнения, прибавит ей проблем, - это лица с деформациями личности. Характерная черта такого человека - дисгармоничность личностной организации, которая приводит к неадекватному восприятию себя и людей. Следствием могут быть озлобленность, отсутствие критичности в оценке собственных поступков, разительное несовпадение представлений о себе с истинным личностным обликом, необоснованное опасение происков (обмана, "подсиживания", оговоров и т. п.) со стороны окружающих и другие подобные черты, негативно отражающиеся на деле и людях, работающих рядом.

 Предлагаемый нами комплекс мер по совершенствованию системы подбора и диагностики кадров, призван: сократить прямые финансовые потери и косвенные издержки предприятия, связанные с низкой степенью организации подбора персонала; сократить текучесть кадров, создать систему качественной диагностики и оценки степени профессионализма, мотивации и уровня психологического развития нанимаемого персонала, содействовать отсеву лиц с психологическими заболеваниями, недобросовестных и склонных к воровству кандидатов, улучшить морально-психологический климат в компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

 В данной курсовой работе был проведен обзор литературы, были раскрыты исторические предпосылки развития такого направления в психологии как диагностирование профессионально важных свойств личности и их последующего влияния на производительность труда. Было рассмотрено развитие прикладной психодиагностики в зарубежной и отечественной практике.

 В работе были рассмотрены также современные методы подбора и диагностики психических качеств персонала, используемые в настоящее время большинством отечественных организаций.

 Практическая работа по теме курсового проекта была проведена на базе ООО «Белгородский складской комплекс».

 Был проведен анализ существующей системы подбора и диагностики персонала в организации.

 На основании изученных данных, в качестве рекомендаций по совершенст- вованию системы подбора и диагностики персонала в ООО «Белгородский складской комплекс» нами были предложены следующие меры:

Рассмотрение рекомендаций с предыдущего места работы для определения благонадежности кандидата.

Использование CASE – интервью для определения навыков и компетенций менеджеров по продажам.

Оценка проактивности и нацеленности на результат менеджеров по продажам с помощью опросники.

Проведение тестирования на детекторе лжи для лиц материально-ответственных и сотрудников, имеющих непосредственное отношение к наличным денежным расчетам, с целью профилактики хищений и отсева недобросовестных кандидатов.

Проведение интервью с кандидатами в составе комиссии специалистов и руководителей – «панельное интервью».

Собеседование соискателей с приглашенным психологом-диагностом для диагностики и отсева лиц с психическими заболеваниями и деформациями личности.

Тестирование кандидатов при помощи профессионального опросника для бухгалтеров, с целью оценки профессиональных опыта и компетенции данных специалистов.

 Профессиональный отбор и квалифицированная диагностика психологических качеств работников, помимо обеспечения нормального функционирования предприятия, призваны заложить фундамент будущего успеха организации.

Список литературы:

1. Лучилин А.С. «Психодиагностика. Конспект лекций »: Эксмо; Москва; 2008
2. Романова Е.С. «Психодиагностика» Учебное пособие: КНОРУС; Москва; 2015
3. Зоткин Н.В. «Основы психодиагностики: учебно-методический комплекс для специальности 030301.65 «Психология» Самара, изд «Юниверс-Групп», 2007г.
4. Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р. «Оценка персонала: учебник и практикум для бакалавров» — М.: Издательство Юрайт,2015.
5. Бурлачук Л.Ф. «Психодиагностика: Учебник для вузов.» 2-е изд. – СПб.:Питер, 2008. – 384 с.
6. Романова Е.С. «Психодиагностика» - СПб: Питер, 2008. – 400 с.
7. Демин Ю.М. «Аттестация персонала» СПб: Питер, 2008. - 176 с.
8. Друкер П.Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. М.: Вильямс, 2008. - 992 с.
9. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом. М.: Юнити, 2008. - 591 с.
10. Виханский О.С., Наумова А.И. Менеджмент: Учебник.- Москва: Экономистъ, 2006. – 670 с.
11. Баранова И. П. Руководство по изучению курса «Теория и практика рекрутинга», Московская финансово-промышленная академия, Москва, 2007

Приложение №1

Унифицированная форма N Т-3

Утверждена постановлением

Госкомстата России

от 5 января 2004 года N 1

|  |  |
| --- | --- |
|  | Код  |
| Форма по ОКУД  | 0301017  |
| **ООО « Белгородский складской комплекс»** | по ОКПО  |  |
| наименование организации  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Номер документа  | Дата составления  |  |  |
| **ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ**  | **1** | **11.01.2006** |  | УТВЕРЖДЕНО  |  |
|  |  |  |  | Приказом  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | организации от  | **"1**  | **1** | **"** | **января** | **2006**  | **г.**  | **N 5-к** |
| на период  |  | **с "11** |  | **"** | **января** | **2006** |  г. |  | Штат в количестве  | **15,5** | единиц  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Структурное подразделение  | Должность (специальность, профессия), разряд, класс  | Количество штатных единиц  | Тарифная ставка (оклад) и пр., руб. | Надбавки, руб. | Всего, руб. (гр.5 + гр.6 + гр.7+ гр.8) | Примечание  |
| наименование  | код  | (категория) квалификации  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10  |
| **Административный отдел** |  | **Генеральный директор** | **1** | **35 000** | **Согласно** **«Положению о премировании»** | **35 000** |  |
|  | **Главный бухгалтер** | **1** | **25 000** | **25 000** |  |
|  | **Коммерческий директор** | **1** | **25 000** | **25 000** |  |
|  | **Инспектор по кадрам** | **1** | **18 000** | **18 000** |  |
|  | **Бухгалтер** | **3** | **15 000** | **45 000** |  |
|  | **Менеджер по продажам** | **5** | **17 000** | **85 000** |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **Хозяйственный отдел** |  | **Начальник склада** | **1** | **18 000** | **18 000** |  |
|  | **Кладовщик** | **2** | **15 000** | **30 000** |  |
|  | **Грузчик** | **6** | **14 000** | **84 000** |  |
|  | **Водитель** | **4** | **12 000** | **48 000** |  |
|  |  | ИТОГО  | **25** | **194 000** | **413 000** |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Руководитель кадровой службы  | **Инспектор по кадрам** |  |  |  | **Т. В. Мухаметжанова**  |
|  | должность |  | личная подпись |  | расшифровка подписи  |
| Главный бухгалтер  |  |  | **С.С. Морозова**  |  |
|  | личная подпись  |  | расшифровка подписи  |  |

 Приложение № 2.

РЕЗЮМЕ

Петрова Дарья Ивановна

|  |  |
| --- | --- |
| Дата и место рождения | 14 марта 1971 года, р.п.Пильна, Нижегородской обл. |

|  |
| --- |
| Образование |
| 1990-1995 | Нижегородская сельскохозяйственная академия. Факультет: экономика и управление.Специальность: бухгалтерский учет и анализ хозяйственной деятельности. |
| 1995 | Нижегородская сельскохозяйственная академия. Сертификат оператора ЭВМ |
| 1995 | Прослушан курс по делопроизводству, машинописи и маркетингу. |

|  |
| --- |
| ОПЫТ РАБОТЫ |

|  |  |
| --- | --- |
| Период | Место работы, должность, выполняемые функции, достижения |
| 03.1998г.- наст.вр | ООО «Химия» (производство, торговля)Должность: главный бухгалтер.**Основные функции :** **- Организация б/у предприятия;**- Производственные и товарные отчеты;- Калькуляция;- Определение финансовых результатов деятельности предприятия;- АХД;- Договора уступки права требования;- Взаимозачетные и бартерные операции;- Работа с ценными бумагами;- Отчетность, работа с фондами, ГНИ и т.д. |
| 07.1997- 03.1998 | ООО “Ням- Ням” ( оптово-розничная торговля продуктами питания;месячный оборот 30 000 $.Должность: главный бухгалтер (в подчинении 1 человек-кассир).Основные функции: ведение учета в полном объеме:- учет расчетов с организациями и бюджетом;- учет основных средств, МБП, нематериальных активов;- учет заработной платы;- учет товаров на складе и в розничной торговли (1 магазин);- учет реализации и финансовых результатов;- взаимодействие с банком:- учет заемных средств:- статистическая отчетность;- составление баланса, отчетов;- ведение взаимозачетных и бартерных операций;- ведение бухгалтерии на ПК (BEST 3, 2.4; BEMBI, 1C Профи- частично ).Достижения: восстановление учета за 1997 год. Причина поиска работы: желание иметь постоянную, хорошооплачиваемую работу. |
| 10.1995- 09-1997 | ООО “НитАвто» (услуги по ремонту автомобилей, оптовая торговля, медицинские услуги).Должность: бухгалтер на самостоятельном балансе.Основные функции главного бухгалтера:- работа с момента организации предприятия: регистрация в налоговой инспекции, пенсионном фонде, открытие расчетного счета в банке;- учет производства, общепроизводственных и общехозяйственных затрат. |
| 12.1994- 10.1995 | АОЗТ “Макси” (оптово-розничная торговля, транспортные услуги).Должность: бухгалтер-кассир.Основные функции: - ведение кассы (кассовая книга, отчеты по кассе);- подотчетные лица;- обработка путевых листов, расчет затрат на транспортные перевозки;- взаимодействие с банком;- ведение складского учета |
| Дополнительные сведения | Навыки работынаПК ( Windows 95, Word, Excel, NC, Super Calc 4, BEST 3; 2.4; BEMBI, 1C ).Адрес: г. Н.Новгород, ул.Грачева, д.45, кв. 8.Контактные тел.: 63-06-88 (д.), 65-87-81 (р)Семейное положение: замужем, детей нет. |
| Рекомендации | Иванова Ольга Анатольевна, гл.бухгалтер АОЗТ “Макси”, 33-95-59Петрова Елена Анатольевна, директор ООО “Химия”, 41-92-33 |

Анкета для профотбора Приложение № 3

1) Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Профессия \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Семейное положение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата рождения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Адрес\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Местожительство \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Многоуважаемый кандидат! Вашему вниманию предлагается анкета. Чтобы мы могли с полной ответственностью отнестись к Вашему заявлению о приеме на работу, просим Вас в Ваших собственных интересах тщательно и без пропусков заполнить данную анкету. Заранее благодарим.

1. Назовите наиболее важные аспекты, которые привлекли Ваше внимание к нашей фирме \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Назовите, пожалуйста, наиболее важные события из Вашей школьной жизни и(или) дальнейшей учебы, которые побудили Вас предложить свою кандидатуру именно нам? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Расскажите, какое положение Вы занимали в классе и (или) студенческой группе? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Какие события, происшедшие во время Вашего профессионального обучения, Вам запомнились?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Как вы проводите свое свободное время? Чем увлекаетесь?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Опишите вкратце свой обычный день

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Что Вы считаете своим высшим достижением?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8. Что Вы считаете своей крупнейшей неудачей?

9. Какие с Вами происходили несчастные случаи?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

10. Что Вашим близким нравится в Вас?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

11. Что Вашим близким не нравится в Вас?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

12. Опишите свою нынешнюю деятельность

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 Приложение № 4

 Тест на мотивацию

 Описание задания

На следующих страницах вы найдете несколько вопросов. Попытайтесь ответить на них в том порядке, в каком они расположены.

К каждому вопросу дается шкала оценок от 1 до 6.

Пометьте "крестиком" цифру, обозначающую наиболее близкий вам ответ.

Цифра «1» означает; это утверждение для меня совершенно неверно.

Цифра "б\* означает: это утверждение для меня полностью верно.

Промежуточные цифры уточняют ту или иную степень выраженности утверждения в соответствии с вашей точкой зрения. "Крестик", поставленный между цифрами «З" и «4», означает неопределенность в отношении утверждения, то есть, что вы не имеете суждения по данному вопросу и не знаете, соответствует ли данное утверждение действительности по отношению к вам.

Не размышляйте слишком долго над отдельными вопросами и внимательно следите за тем, чтобы не пропустить ни одного,

Этот тест не допускает никаких «правильных» или «неправильных» ответов. Важно, чтобы вы отвечали на вопросы как можно более честно.

В вашем распоряжении десять минут.

А теперь включите секундомер.

После каждого вопроса пометьте соответствующие вашим представлениям цифры между 1 и 6.

(неверно) 1 — 2 — 3 —4—5 —- 6 (верно)

1. Нужно еще в молодости построить себе дом.

2. Я всегда ем все, что мне дают.

3. Жизнь—достаточно серьезное дело.

4. Я не могу не веселиться, когда радостно празднуют чей-нибудь день рождения.

5. Я всегда возвращаю найденные мной чужие вещи.

6. Я всегда стараюсь выполнять свои обещания.

7. Мужчина должен иметь в жизни четко определенные цели.

8. Я трачу много денег, чтобы обеспечить свою безопасность,

9. Я редко думаю о своем личном будущем.

10. Когда я иду в ресторан, я заранее знаю, что закажу.

11. Мои родители обращались со мной очень строго.

12. Только под нажимом я могу работать хорошо и точно.

13. Если бы я нашел что-то, что мне очень понравилось, я оставил бы это у себя.

14. Я смешлив и жизнерадостен.

15. Только постоянные усилия ведут к успеху.

16. Окружающие утверждают, что я по-настоящему усерден.

17. Иногда я жажду по-настоящему поссориться.

18. Большинство людей мне кажутся более целеустремленными и уверенными в себе, чем я.

19. Указания начальства я выполняю беспрекословно.

20. Музыка, исполненная чувств, сильно воздействует на меня.

21. Когда мы вечером выходим из дому, чаще всего подруга предлагает, куда нам пойти,

22. Я тщательно поддерживаю свой дом в порядке и чистоте.

23. Я никогда не вступаю в споры с продавцами.

24. Я считаю, что только сугубое прилежание поможет преодолеть неблагоприятные полосы в жизни.

25. Я хотел бы добиться успеха в своей профессиональной деятельности.

26. Некоторые задания доставляют мне истинное удовольствие.

27. Я не задумываюсь о своем личном будущем.

26. Я воспринимаю критику без особого расстройства.

29. Когда другие нервничают, я относительно спокоен.

30. У меня часто бывают спазмы, не знаю, почему это происходит.

31. Я настолько уверен и себе, что это шокирует окружающих.

Правильные ответы и комментарии к тестовому заданию

Тест на мотивацию

Подсчитайте общую сумму баллов по следующим номерам вопросов теста и разделите эту сумму на 15 или, соответственно, на 4

Номера ВШ (внешняя мотивация) 2, 4, 5, 0, 9, 11,12,14, 18, 19, 21, 22, 24,27, 28

Сумма : 15= ВШ

Номера ВТ (внутренняя мотивация) 1, 3, 7, 8, 10, 15,16, 17, 20, 23, 25, 26, 29,30,31

Сумма: 15 == ВТ

Номера ЛЖ (ловушки лжи) 5.9,13, 27

Сумма: 4 = ЛЖ

Запишите полученные вам результаты: ВШ —; ВТ —; ЛЖ —.

Интерпретация итогов теста на мотивацию

Шкала ВШ 1—3,5

Если ваши оценки находятся в диапазоне между 1 и 3,5, те ваша внешняя мотивируемость невелика. Ваша мотивация определяется внутренне или вовсе отсутствует. В последнем случае, то есть при ярко выраженном негативном отношении к миру, вы должны сначала улучшить свое душевное состояние и лишь затем подвергать себя стрессам, связанным с поступлением на работу и тестированием. 3,5-6

Если ваши оценки располагаются в диапазоне между 3,5 и 6, то вы, скорее всего, мотивируемы извне. Вами руководят внешние побуждения и принуждения. Вам обязательно следует при подготовке к тестированию найти помощника, скажем, попро¬сить помощи у кого-нибудь кому вы доверяете.

Шкала ВТ 1—3,5

Если ваши оценки заключены между 1 и 3,5; то ваша внутренняя мотивация слаба. Она, скорее, определяется внешним образом или отсутствует полностью.

В этом случае вы должны обрести внешние стимулы для решения неприятных для вас задач. Затем вы можете вознаградить себя, если, успешно выполнив определенную «порцию» тренировочных заданий, удовлетворите какое-нибудь свое скромное желание. 3,5-6

Если ваши оценки заключены в диапазоне от 3,5 до 6, то у вас не будет трудностей с тренировками. Вам следует распределить упражнения на несколько недель и не пытаться преодолеть все сразу, чтобы не упустить деталей.

Шкала ЛЖ 3—4

Оценка должна быть как можно ближе к 3,5.

Если это не так, то это значит, вы где-то сплутовали или ошиблись. Проверьте, пожалуйста, свои отметки и подсчеты.

 Приложение № 5

 Краткий ориентировочный тест (КОТ)

**Инструкция.**"Тест, который Вам будет предложен сейчас, содержит 50 вопросов.
На выполнение всех заданий Вам дается 15 минут.
Ровно через 15 минут результаты соберут.
Ответьте на столько вопросов, на сколько сможете, не тратьте много времени на один вопрос.
После завершения работы Вы получите заключение о структуре Ваших способностей.
Все вопросы задавайте сейчас. Во время выполнения теста на Ваши вопросы отвечать не будут.

Не пеpевоpачивайте стpаницу без указания псиxолога!
Ж е л а е м  у с п е x а!

**Тренировочная серия**

1. ГРУСТНЫЙ является противоположным по смыслу слову:
1 — ГРЯЗНЫЙ,
2 — УДИВЛЕННЫЙ,
3 — ТОСКЛИВЫЙ,
4 — ЧИСТЫЙ,
5 — ВЕСЕЛЫЙ.

2. Конфеты стоят 44 условных денежных единиц (у. е.) за килограмм. Сколько (в у. е.) стоят 2,5 килограмма?

3. Слова КАНУН и КАНОН по смыслу являются:
1 — сходными,
2 — противоположными,
3 — ни сходными, ни противоположными.

4. Какие две из приведенных ниже пословиц имеют одинаковый смысл?
1. Сиденьем города не берут.
2. Под лежачий камень вода не течет.
3. Один вор ¾ всему миру разоренье.
4. Вешний день целый год кормит.
5. Своя земля и в горсти мила.

Убедитесь, что испытуемым понятно, экспериментатор делает команду продолжать работу самостоятельно.

**Основная серия**

1. Седьмой месяц года — это:
1 — ИЮНЬ,
2 — ФЕВРАЛЬ,
3 —ИЮЛЬ,
4 — НОЯБРЬ.
2. ТАЛАНТЛИВЫЙ является противоположным по значению слову:
1 — ОДАРЕННЫЙ,
2 — СМЫШЛЕННЫЙ,
3 — ПОСРЕДСТВЕННЫЙ,
4 — УМНЫЙ,
5 — СООБРАЗИТЕЛЬНЫЙ.
3. Какое из приведенных ниже слов отлично от других?
1 — ПОСТОЯННЫЙ,
2 — ПЕРЕМЕНЧИВЫЙ,
3 — НАДЕЖНЫЙ,
4 — НАДЕЖДА,
5 ¾ САМОНАДЕЯННЫЙ.
4. Верно ли то, что сокращение "P. S." означает "постскриптум"?
1 — ДА,
2 — НЕТ.
5. Какое из следующих слов отлично от других?
1 — МАЗАТЬ,
2 — РИСОВАТЬ,
3 — СМОТРЕТЬ,
4 — ИЗОБРАЖАТЬ,
5 — НЕТ ОТЛИЧАЮЩИХСЯ СЛОВ.
6. Слово БЕЗУПРЕЧНЫЙ является противоположным по своему значению слову:
1 — НЕЗАПЯТНАННЫЙ,
2 — ПОРОЧНЫЙ,
3 — НЕПОДКУПНЫЙ,
4 — НЕВИННЫЙ,
5 — КЛАССИЧЕСКИЙ.
7. Какое из приведенных ниже слов относится к слову ТРОГАТЬ, как СЛУШАТЬ к УХО?
1 — СКОЛЬЗКИЙ,
2 — ПРЕДМЕТ,
3 — ЗВУК,
4 — ЛАДОНЬ,
5 — ПРИЯТНЫЙ.

8. Сколько из приведенных ниже пар слов являются полностью идентичными?

|  |  |
| --- | --- |
| Kushner, H. S. | Kushner, H. S. |
| Leist, M. E. | Liest, M. E. |
| Cubler, R. C. | Cubleir, R. G. |
| Schiff, H. S. | Schieff, H. S. |
| Zickgrauf, P. E. | Zickgrauf, B. E. |

9. ЧЕТКИЙ является противоположным по смыслу слову:
1 — ЯСНЫЙ,
2 — ОПРЕДЕЛЕННЫЙ,
3 — НЕДВУСМЫСЛЕННЫЙ,
4 — ПОНЯТНЫЙ,
5 — РАСПЛЫВЧАТЫЙ.
10. Торговая фирма закупила несколько видеомагнитофонов за 5500 у. е., а продала их за 7500, заработав на этом по 50 у. е. за видеомагнитофон.
Сколько видеомагнитофонов было перепродано?
11. Слова МАСКА и МАРКА имеют:
1 — сходное значение,
2 — противоположное,
3 — ни сходное, ни противоположное.
12. Три конфеты стоят 27 у. е. Сколько (в у. е.) стоят 2,5 дюжины?
13. Сколько из этих шести пар чисел являются полностью одинаковыми?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 4396 |   | 4396 |
| 66936 |   | 69636 |
| 987726 |   | 987726 |
| 4357256 |   | 4357256 |
| 94467471 |   | 94467471 |
| 86568652 |   | 86568564 |

14. УВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ является противоположным по значению слову:
1 — ИНТЕРЕСНЫЙ,
2 — УДИВИТЕЛЬНЫЙ,
3 — СКУЧНЫЙ,
4 — ИНТРИГУЮЩИЙ,
5 — ОБЫЧНЫЙ.
15. Какое число является наименьшим?
1) 5
2) 0,6
3) 8
4) 34
5) 0,39
6) 4

16. Расставьте предлагаемые ниже слова в таком порядке, чтобы получилось правильное предложение. В качестве ответа введите номеp последнего слова.
ЕСТЬ              СМЫСЛ               ТВОРЧЕСТВО               ЖИЗНИ
1                        2                                  3                              4
17. Какой из приведенных ниже рисунков наиболее отличен от других?

|  |
| --- |
| Данные исследования |

1               2                    3                4              5
18. Два приятеля нашли 32 гриба. Первый нашел в 7 раз больше, чем второй. Сколько нашел второй?
19. Слова РАССВЕТ и РАСЦВЕТ имеют:
1 — сходное значение,
2 — противоположное,
3 — ни сходное, ни противоположное.
20. Расставьте предлагаемые ниже слова в таком порядке, чтобы получилось утверждение. Если оно правильно, то ответом будет 1, если неправильно — 2.
ДНЯ    СОЛНЦА    ЗНАМЕНУЕТСЯ    КОНЕЦ    ВОСХОДОМ.

21. Какие две из приведенных ниже фраз имеют одинаковый смысл:
1. С родной земли ¾ умри не сходи.
2. Чья земля, того и хлеб.
3. Своя земля и в горсти мила.
4. Один в поле не воин.
5. На чужой сторонушке рад своей воронушке.
22. Какое число должно стоять вместо знака "?":
1   3   7   15   ?

23. Длительность дня и ночи в АПРЕЛЕ почти такая же, как и в:
1 — СЕНТЯБРЕ,
2 — АВГУСТЕ,
3 — НОЯБР,
4 — ИЮЛЕ.
24. Предположим, что первые два утверждения верны.
Тогда заключительное будет:
1 — верно;      2 — неверно;      3 — неопределенно.
Некоторые преступления являются неумышленными деяниями.
Некоторые преступления совершаются подростками.
Все неумышленные деяния совершаются подростками.
25. Автомобиль проходит 75 см. за 3/4 сек. Если он будет ехать с той же скоростью, то какое расстояние (в сантиметрах) он пройдет за 5 сек.?

26. Если предположить, что два первых утверждения верны, то последнее:
1 — верно;     2 — неверно;     3 — неопределенно.
Боре столько же лет, сколько Маше.
Маша моложе Жени.
Боря моложе Жени.
27. Пять полукилограммовых пачек мясного фарша стоят 200 у. е.
Сколько килограммов фарша можно купить за 80 у. е.?
28. Слова РАССТИЛАТЬ и РАСТЯНУТЬ имеют:
1 — сходное значение,
2 — противоположное,
3 — ни сходное, ни противоположное.
29.

|  |
| --- |
| Данные исследования |

Разделите эту геометрическую фигуру прямой линией на две части так, чтобы, сложив их вместе, можно было бы получить квадрат.
30. Предположим, что первые два утверждения верны. Тогда последнее:
1 — верно; 2 — неверно; 3 — неопределенно.
Саша поздоровался с Машей.
Маша поздоровалась с Дашей.
Саша не поздоровался с Дашей.
31. Автомобиль "Жигули" стоимостью 2400 у.е. был уценен во время сезонной распродажи на 33 1/3 %. Сколько стоил автомобиль во время распродажи?
32. Какая из этих фигур наиболее отлична от других?

|  |
| --- |
| Данные исследования |

33. На платье требуется 2 1/3 м ткани. Сколько платьев можно сшить из 42 м?
34. Значения следующих двух предложений:
1 — сходны,
2 — противоположны,
3 — ни сходны, ни противоположны.
Трое докторов не лучше одного.
Чем больше докторов, тем больше болезней.

35. Слова УВЕЛИЧИВАТЬ и РАСШИРЯТЬ имеют:
1 — сходное значение,
2 — противоположное,
3 — ни сходное, ни противоположное.
36. Смысл двух английских пословиц:
1 — схож,
2 — противоположен,
3 — ни схож, ни противоположен.
Швартоваться лучше двумя якорями.
Не клади все яйца в одну корзину.
37. Бакалейщик купил ящик с апельсинами за 36 у. е. В ящике их было 12 дюжин. Он знает, что 2 дюжины испортятся еще до того, как он продаст все апельсины. По какой цене за дюжину (в у. е.) ему нужно продавать апельсины, чтобы получить прибыль в 1/3 закупочной цены?
38. Слова ПРЕТЕНЗИЯ и ПРЕТЕНЦИОЗНЫЙ имеют:
1 — сходное значение,
2 — противоположное,
3 — ни сходное, ни противоположное.
39. Если бы полкило картошки стоило 0,0125 долларов, то сколько килограмм можно было бы купить за 50 центов?
40. Один из членов ряда не подходит к другим.
Каким числом Вы бы его заменили?
1/4    1/8    1/8    1/4    1/8    1/8    1/4    1/8    1/6
41. Слова ОТРАЖАЕМЫЙ и ВООБРАЖАЕМЫЙ имеют:
1 — сходное значение,
2 — противоположное,
3 — ни сходное, ни противоположное.
42. Сколько соток составляет участок 70 м на 20 м?

43. Следующие две фразы по значению:
1 — сходны,
2 — противоположны,
3 — ни сходны, ни противоположны.
Хорошие вещи дешевы, плохие дороги.
Хорошее качество обеспечивается простотой, плохое — сложностью.
44. Солдат, стреляя в цель, поразил ее в 12,5 % случаев. Сколько раз солдат должен выстрелить, чтобы поразить ее сто раз?
45. Один из членов ряда не подходит к другим.
Какое число Вы поставили бы на его место?
1/4    1/6    1/8    1/9    1/12    1/14
46. Три партнера по акционерному обществу "Интенсивник" решили поделить прибыль поровну. Т. вложил в дело 4500 $., К. — 3500 $, П. — 2000 $. Если прибыль составит 2400 $, то на сколько меньше прибыли получит Т. по сравнению с тем, как если бы прибыль была разделена пропорционально вкладам?
47. Какие две из приведенных ниже пословиц имеют сходный смысл?
1. Куй железо, пока горячо.
2. Один в поле не воин.
3. Лес рубят — щепки летят.
4. Не все то золото, что блестит.
5. Не по виду суди, а по делам гляди.
48. Значения следующих фраз:
1 — сходны,
2 — противоположны,
3 — ни сходны, ни противоположны.
Лес рубят — щепки летят.
Большое дело не бывает без потерь.
49. Даны развертки пяти геометрических фигур (кубов). Две из них принадлежат одинаковым кубам. Какие?

|  |
| --- |
| Тест |

50. В печатающейся статье 24 000 слов. Редактор решил использовать шрифт двух размеров. При использовании шрифта большего размера на странице умещается 900 слов, меньшего — 1200. Статья должна занять 21 полную страницу в журнале.
Сколько страниц должно быть напечатано мелким шрифтом?

Бланк к тесту КОТ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 |   |   | 11 |   |   | 21 |   |   | 31 |   |   | 41 |   |
| 2 |   |   | 12 |   |   | 22 |   |   | 32 |   |   | 42 |   |
| 3 |   |   | 13 |   |   | 23 |   |   | 33 |   |   | 43 |   |
| 4 |   |   | 14 |   |   | 24 |   |   | 34 |   |   | 44 |   |
| 5 |   |   | 15 |   |   | 25 |   |   | 35 |   |   | 45 |   |
| 6 |   |   | 16 |   |   | 26 |   |   | 36 |   |   | 46 |   |
| 7 |   |   | 17 |   |   | 27 |   |   | 37 |   |   | 47 |   |
| 8 |   |   | 18 |   |   | 28 |   |   | 38 |   |   | 48 |   |
| 9 |   |   | 19 |   |   | 29 |   |   | 39 |   |   | 49 |   |
| 10 |   |   | 20 |   |   | 30 |   |   | 40 |   |   | 50 |   |

Шаблон-ключ к тесту КОТ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 3 |   | 11 | 3 |   | 21 | 3 5 |   | 31 | 1600 |   | 41 | 3 |
| 2 | 3 |   | 12 | 270 |   | 22 | 31 |   | 32 | 3 |   | 42 | 14 |
| 3 | 2 |   | 13 | 4 |   | 23 | 2 |   | 33 | 18 |   | 43 | 1 |
| 4 | 1 |   | 14 | 3 |   | 24 | 1 |   | 34 | 3 |   | 44 | 800 |
| 5 | 3 |   | 15 | 5 |   | 25 | 1500 |   | 35 | 1 |   | 45 | 1/10 |
| 6 | 2 |   | 16 | 4 |   | 26 | 1 |   | 36 | 1 |   | 46 | 280 |
| 7 | 4 |   | 17 | 3 |   | 27 | 1 |   | 37 | 480 |   | 47 | 4 5 |
| 8 | 1 |   | 18 | 4 |   | 28 | 1 |   | 38 | 1 |   | 48 | 1 |
| 9 | 5 |   | 19 | 3 |   | 29 | 5 |   | 39 | 20 |   | 49 | 1 4 |
| 10 | 40 |   | 20 | 2 |   | 30 | 3 |   | 40 | 1/8 |   | 50 | 17 |

**Примечания для пользователя**
Первые четыре задания — пробные. Экспериментатор сообщает, что их результаты не нужно записывать в протокол. Затем вместе со всеми испытуемыми решает пробные задания. Убедившись, что инструкция принята верно, экспериментатор дает указание начать работу.
Наиболее эффективно применение компьютерной обработки результатов выполнения теста КОТ. При отсутствии таковой психолог вправе подвергнуть результаты выполнения теста примитивной статистической обработке. Это достигается суммированием числа правильно выполненных заданий. Обработка итогов диагностики осуществляется по формуле

|  |
| --- |
| Данные исследования |

где а — количество набранных баллов, в — максимальный балл по тесту (50). Полученный результат анализируется относительно социально–психологического норматива, условно рассматриваемого как 100% выполнения заданий теста и соотносится со шкалой дифференциации:

|  |
| --- |
| Данные исследования |