



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГТТУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Современные технологии подбора и отбора персонала в организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.04.02 Менеджмент

Направленность программы магистратуры  
«Управление человеческим капиталом»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:  
79,9% авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«20» января 2023 г.  
Зав. кафедрой Э, УиП  
\_\_\_\_\_ Рябчук П.Г.

Выполнил:  
Студент группы ЗФ-309-147-2-1  
Пономарёва Виктория Викторовна

Научный руководитель:  
к.п.н., доцент  
Шишкина Е.В. \_\_\_\_\_

*Ан Карманов А.Н.*

Челябинск  
2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава I. Современные технологии подбора и отбора персонала в организации: теоретико-методологические основы исследования .....</b>	<b>11</b>
1.1. Проблема подбора и отбора персонала современной организации в теории и практике менеджмента.....	11
1.2. Система подбора и отбора персонала в организации .....	19
1.3. Условия реализации системы подбора и отбора персонала в организации .....	29
Выводы по I Главе.....	39
<b>Глава II. Экспериментальная работа по апробации системы подбора и отбора персонала в организации (на примере ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» .....</b>	<b>41</b>
2.1. Цель, задачи и организация экспериментальной работы .....	41
2.2. Апробация системы подбора и отбора персонала в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» .....	49
2.3. Анализ результатов экспериментальной работы .....	54
Выводы по II Главе.....	59
<b>Заключение.....</b>	<b>62</b>
<b>Список используемой литературы .....</b>	<b>67</b>
<b>Приложения .....</b>	<b>73</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** Происходящие в последние десятилетия изменения в жизни общества и государства, переход страны к рыночной экономике, выход страны на мировой уровень, требует от современных организаций повышения эффективности функционирования, конкурентоспособности производимой продукции или предоставляемых услуг, эффективных форм хозяйствования и т.д. Все вышеизложенное напрямую связано с эффективностью работы персонала в организации, что, в свою очередь, требует особого подхода к системе подбора и отбора сотрудников.

На сегодняшний день в зарубежной и отечественной науке и практике наработано большое количество исследований по совершенствованию системы подбора и отбора персонала в организации. Однако очень малый процент данных исследований адаптирует разработанные рекомендации под особенности функционирования современных российских организаций.

Причина этого лежит в следующем, до 90-х годов в России вопросы подбора и отбора персонала в организациях практически не поднимались в трудах отечественных ученых и на практике. В современных условиях, в связи с переходом Российской Федерации на рыночную экономику, организации стали конкурировать на рынке труда. Таким образом, проблемы подбора и отбора персонала, а также последующая его адаптация стала одним из важнейших факторов, определяющих выживание организаций.

Ко всему прочему, многие современные организации сталкиваются с проблемами закрепления кадров, что обусловлено недостатками в процессе подбора и отбора кадров.

Следовательно, работа любой организации неизбежно связана с потребностью в персонале. Подбор и отбор новых сотрудников не только обеспечивает их нормальное функционирование, но и закладывает основу для будущего успеха. От качества предоставляемых товаров и услуг во многом зависит эффективность работы по подбору персонала. Отбор и подбор

персонала – это продолжение кадровой политики, реализуемой организацией, и один из ключевых элементов системы кадрового менеджмента, связанный со всеми ведущими направлениями работы в этой сфере. Эффективность этой деятельности повышается, если она осуществляется под единым руководством, а формирование системы подбора и отбора персонала осуществляется людьми, имеющими необходимый опыт и знания.

Таким образом, актуальность темы обоснована тем, что в современных условиях рыночных отношений и рынка труда подбор и отбор персонала приобретает особое значение, учитывая, что социальный статус работника, характер его отношения к работе и условия продажи рабочей силы меняются. Управление персоналом должно быть всеобъемлющим и основываться на концепции, согласно которой сотрудники организации считаются человеческими ресурсами или человеческим капиталом. Одним из важных направлений управления человеческими ресурсами является подбор и отбор персонала. Задача привлечения высокоэффективных сотрудников – обеспечить покрытие потребности в кадрах в качественном и количественном отношении.

Изучение актуальности темы, анализ литературы по кадровому менеджменту, изучение опыта работы современных организаций позволили выявить и сформулировать **проблему исследования**, которая заключается в выявлении и внедрении эффективных условий подбора и отбора персонала в организации. Данная проблема определяется **противоречием**, состоящем, с одной стороны, в разработанности большого количества современных технологий подбора и отбора персонала в организации и их неэффективностью в условиях конкретных организаций, а с другой стороны – в недостаточной теоретической и практической разработанности эффективных условий подбора и отбора персонала в современных организациях.

На основе актуальности проблемы исследования, выявленной проблемы и противоречий была сформулирована **тема выпускной квалификационной**

**работы:** «Современные технологии подбора и отбора персонала в организации».

**Объект исследования** – кадровый менеджмент организаций.

**Предмет исследования** – система подбора и отбора персонала в организации.

Для решения проблемы исследования сформулирована **цель выпускной квалификационной работы** – изучение теоретико-методологические основы технологии подбора и отбора персонала в организации и апробация системы подбора и отбора персонала в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"».

Поставленная цель предполагает решение следующих **задач исследования:**

- 1) изучить проблему подбора и отбора персонала современной организации в теории и практике менеджмента;
- 2) разработать систему подбора и отбора персонала в организации;
- 3) выделить условия реализации системы подбора и отбора персонала в организации;
- 4) определить цель, задачи и организацию экспериментальной работы;
- 5) осуществить апробацию системы подбора и отбора персонала в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"»;
- 6) провести анализ результатов экспериментальной работы.

**Гипотеза исследования:** процесс подбора и отбора персонала современной организации будет более эффективным, если разработать и внедрить систему подбора и отбора персонала в организации, а также условия эффективной реализации разработанной системы, которые предполагают следующее:

- 1) ввести две должности, ответственных за подбор и отбор при найме персонала;
- 2) разработать и внедрить методику подбора и отбора персонала;

3) разработать систему анкетирования и тестирования, направленную на подбор и отбор более подходящих кандидатов.

**Теоретическая значимость исследования** состоит в том, что осуществлено изучение теоретико-методологических аспектов проблемы подбора и отбора персонала в организации, а именно: изучена проблема подбора и отбора персонала современной организации в теории и практике менеджмента, разработана система подбора и отбора персонала в организации, выделены условия реализации системы подбора и отбора персонала в организации.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что проведена экспериментальная работа по внедрению по апробации системы подбора и отбора персонала в организации (на примере ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"»), а именно представлена цель, задачи и организация экспериментальной работы, результаты апробации системы подбора и отбора персонала в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"», а также осуществлен анализ результатов экспериментальной работы.

**Научная новизна исследования** заключается в том, что разработана система подбора и отбора персонала в организации и выделены условия реализации системы подбора и отбора персонала в организации, а именно: ввести две должности, ответственных за подбор и отбор при найме персонала; разработать и внедрить методику подбора и отбора персонала; разработать систему анкетирования и тестирования, направленную на подбор и отбор более подходящих кандидатов.

**Методология исследования:** проблема подбора и отбора персонала в организации находит отражение в научных трудах таких исследователей как В.В. Авдеев, В.Р. Веснин, Л.Н. Галенская, И.В. Доронина, А.П. Егоршин, В.Н. Каспарян, М.Б. Курбатова, М.И. Магура, Н.А. Михеева, С.И. Самыгин, Р. Холл, Э. Шейн и др. В своих трудах перечисленные выше ученые отмечают процесс подбора и отбора сотрудников как важное звено кадрового менеджмента современных организации, от которого зависит не только

конкурентоспособность организации в настоящий момент, но и в будущем. Поэтому процесс подбора и отбора персонала в организацию необходимо рассматривать как сложную систему, которая является центральным элементом технологии поиска и найма персонала и частью общей системы кадрового менеджмента.

Однако, несмотря на уже имеющийся накопленный опыт теоретических и практических разработок в кадровом менеджменте еще недостаточно разработан ряд вопросов по внедрению наиболее эффективным современным технологий подбора и отбора персонала в организациях.

#### **Методы исследования:**

1) теоретические – анализ научной и научно-методической литературы по кадровому менеджменту, обобщение эффективного опыта в сфере управления персоналом; понятийно-терминологический анализ; выделение условий с заданными свойствами и др.;

2) эмпирические – практическая проверка системы и условий ее эффективного функционирования, изучение рабочей документации, социологические методы (опросы, анкетирование), наблюдение, беседа, анализ и обобщение результатов исследования и др.

#### **Положения, выносимые на защиту:**

1. В процессе подбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований организации, видов деятельности. При отборе осуществляется идентификация требований различных должностей, видов деятельности под возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж, способности и др.

2. Система подбора и отбора персонала в организацию заключается в последовательном поиске и приеме высококвалифицированных работников на вакантные должности и формирование резервных списков работников. Задачи подбора персонала – определение потребностей в персонале, поиск кандидатов, предварительный отбор претендентов и их оценка, проверка соответствия документации. Задачи отбора персонала в организации

закключаются разработка требований к должности и должностной инструкции, принятие решения о найме или отклонение кандидата и последующий прием кандидата на вакантную должность или направление в кадровый резерв.

3. Условия реализации системы подбора и отбора персонала в организацию заключаются с в следующем: ввести две должности, ответственных за подбор и отбор при найме персонала; разработать и внедрить методику подбора и отбора персонала; разработать систему анкетирования и тестирования, направленную на подбор и отбор более подходящих кандидатов.

**База исследования:** Общество с ограниченной ответственностью «Центр развития ребенка "Зайчонок"». **Юридический адрес базы исследования:** Челябинская область, г. Миасс, ул. Ферсмана, д. 3.

В данной работе был произведен анализ базы исследования, основных направлений кадрового менеджмента на базе исследования и разработана система и условия, позволяющие более эффективно строить процесс подбора и отбора персонала на базе исследования.

#### **Этапы исследования:**

**Первый этап (2021 год)** был посвящен анализу научно-методологической литературы, проведено обобщение знаний в области кадрового менеджмента. На этом этапе уточнялся категориальный аппарат исследования – «подбор персонала», «отбор персонала», «технология подбора и отбора персонала». Определялась актуальность исследования, проблема и противоречие настоящего исследования, объект, предмет, цель и задачи выпускной квалификационной работы, формулировалась рабочая гипотеза исследования, изучалась проблема подбора и отбора персонала современной организации в теории и практике менеджмента и др.

**Второй этап (2021-2022 год)** включал написание теоретико-методологической части исследования, изучение основных направлений и проблем подбора и отбора персонала в организации, ключевых тенденций развития систем кадрового менеджмента, разработка системы и условий



подбора и отбора персонала в современных организациях; внедрение разработанной системы и условий на базе исследования и др.

**Третий этап (2022-2023 год)** предполагал проведение завершающего этапа выполнения выпускной квалификационной работы, анализ и обобщение результатов настоящего исследования, формулировка выводов исследования, оформление текста квалификационной работы, ее автореферата и др.

**Структура исследования.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка используемых источников. Материал выпускной квалификационной работы изложен на 95 страницах, содержит 3 таблиц, 6 рисунков, список используемой литературы включает 56 источника, 7 приложений.

Во введении обозначена актуальность и проблема исследования; формулируется объект, предмет, цель, гипотеза исследования; определяется теоретическая и методологическая основа исследования; представляется база исследования; обосновывается выбор методов исследования; формулируются положения, выносимые на защиту, а также положения, составляющие научную новизну, теоретическую и практическую значимость выпускной квалификационной работы.

В первой главе «Современные технологии подбора и отбора персонала в организации: теоретико-методологические основы исследования, рассмотрена проблема подбора и отбора персонала современной организации в теории и практике менеджмента, а именно: цели и задачи подбора и отбора персонала в организацию, заключающиеся в системе поиска кадров, отбора кадров, решение о найме или отклонение кандидата, прием на работу или направление в кадровый резерв, современные технологии подбора и отбора персонала в организациях, заключается в том, что наряду со стандартными методами отбора персонала, такими как скрининг и рекрутинг, целесообразно использовать следующие методы: лизинг персонала, электронные доски вакансий, поиск внутри организации, подбор с помощью сотрудников, объявления в средствах массовой информации, размещение информации в

Интернете, самопроявление кандидатов, отбор в учебных заведениях и др., кроме вышеперечисленного, в первой главе, разработана система подбора и отбора персонала в организации и предложены условия реализации системы подбора и отбора персонала в организации.

Во второй главе «Экспериментальная работа по апробации системы подбора и отбора персонала в организации (на примере ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» представлена цель, задачи и организация экспериментальной работы, результаты апробации системы подбора и отбора персонала в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"», а также осуществлен анализ результатов экспериментальной работы.

В заключении данной работы представлены краткие результаты проведенного исследования, а также сделан вывод о том, что цель достигнута, задачи выполнены, а гипотеза подтверждена.

# ГЛАВА 1 СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

## 1.1 Проблема подбора и отбора персонала современной организации в теории и практике менеджмента

Гарантией роста и развития, большей конкурентоспособности и долгосрочных перспектив любой современной организации являются ее персонал или человеческие ресурсы, то есть их качественные, личные и профессиональные характеристики. В системе кадрового менеджмента обеспечение организации качественными человеческими ресурсами становится основной задачей отдела кадров по обеспечению эффективности всей системы управления персоналом. Эта ситуация увеличивает важность процесса подбора и отбора сотрудников за счет использования новейших эффективных методов для выбора лучшего кандидата.

Основываясь на данном тезисе, в первой главе настоящего исследования будет рассмотрена проблема подбора и отбора персонала современной организации в теории и практике менеджмента, а именно: цели и задачи подбора и отбора персонала в организацию, разработана система подбора и отбора персонала в организации и предложены условия реализации системы подбора и отбора персонала в организации.

Проблема подбора и отбора персонала в организации находит отражение в научных трудах таких исследователей как В.В. Авдеев, В.Р. Веснин, Л.Н. Галенская, И.В. Дороница, А.П. Егоршин, В.Н. Каспарян, М.Б. Курбатова, М.И. Магура, Н.А. Михеева, С.И. Самыгин, Р. Холл, Э. Шейн и др. В своих трудах перечисленные выше ученые отмечают процесс подбора и отбора сотрудников как важное звено кадрового менеджмента современных организаций, от которого зависит не только конкурентоспособность организации в настоящий момент, но и в будущем. Поэтому процесс подбора и отбора персонала в организацию необходимо рассматривать как сложную

систему, которая является центральным элементом технологии поиска и найма персонала и частью общей системы кадрового менеджмента.

Отметим, что отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе подбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований организации, видов деятельности. При отборе осуществляется идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж, способности и др. [26].

Иначе говоря, процесс поиска подходящих сотрудников и поощрения их к подаче заявок на работу известен как подбор персонала. Благодаря данному процессу продолжает создаваться пул кандидатов, чтобы организация могла выбрать наиболее подходящего кандидата.

Отбор, в свою очередь, процесс выявления и выбора лучшего человека из числа потенциальных кандидатов на работу. Здесь выполняются различные шаги для устранения неподходящих кандидатов и выбора наиболее подходящего кандидата из пула, созданного в процессе подбора. Отбор включает в себя различные этапы, и на каждом этапе кандидаты отсеиваются, пока не будет найден подходящий кандидат [14].

То есть, под отбором персонала понимается вид управленческой деятельности, с помощью которой организация выбирает из числа кандидатов, отобранных на вакантную должность, одного или нескольких, более подходящих для критериев отбора, с учетом текущих условий окружающей среды [15].

Проблема подбора и отбора персонала нашла отражение в отечественной литературе. Так, известный профессор А.Я. Кибанов в своем учебнике «Основы управления персоналом» дает следующее определение: «отбор персонала – это часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность» [21].

Наиболее эффективно, по мнению автора, данная проблема решается посредством проведения собеседований с кандидатом и через проведение деловых оценочных игр.

Другой подход к данной проблеме излагает Т.Ю. Базаров в своей работе «Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие». Автор определяет отбор персонала как «систему мероприятий, обеспечивающих формирование необходимого для данного предприятия (фирмы) состава кадров, включая как количественные, так и качественные параметры» [24]. Все вопросы, связанные с отбором персонала Т.Ю. Базаров предлагает решать с помощью формирования Центра Оценки персонала. Данная организация позволит смоделировать ключевые моменты деятельности сотрудников и выявить у них профессионально – деловые качества, необходимые организации. В состав диагностических процедур Центра оценки могут входить: интервью с экспертом, тестирование, краткая презентация, экспертное наблюдение и др. [45].

Интересен подход Д.Е. Мякушкина в определении отбора персонала. В своем учебном пособии процесс отбора персонала он представляет в качестве «процесса изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей, а также выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и самого работника» [30]. По мнению автора, при отборе кандидатов на вакантную должность специалисты по персоналу должны использовать такие методы как:

1. Проведение различных видов тестирований: тесты на профессиональную пригодность, которые позволят оценить психофизиологические качества кандидата на должность, а также определить его навыки и умения; общие тесты способностей; личностные тесты;

2. Рекомендации, которые представляют возможным получение информации о кандидате с предыдущего места работы;
3. Нетрадиционные методы использование детектора лжи, применение психоанализа и др.;
4. Профессиональные испытания, которые позволят оценить, насколько хорошо человек справляется с предложенными ситуациями;
5. Интервью, в ходе которого возможно выяснить информацию о квалификации, уровне образования, о наличии необходимых компетенций.

Также проблема отбора персонала находит отражение в научных трудах таких ученых как: В.Р. Веснин, А.П. Егоршин, И.В. Доронина, М.Б. Курбатова и др. Все ученые в своих работах отмечают отбор персонала в качестве важного звена управления персоналом организации, от которого зависит не только успешность организации в настоящий момент, но и ее будущие перспективы. Поэтому процедуру отбора персонала необходимо рассматривать как сложный механизм, который является центральным элементом системы поиска, отбора и найма персонала и частью общей системы функционирования организации.

Как уже было сказано, основная цель отбора персонала – поиск высокоэффективных работников, соотнесение возможностей и взглядов соискателя с условиям и особенностям работы.

Прежде всего, процесс отбора персонала в организации связан с анализом профессиональных возможностей кандидата, насколько эффективно он будет выполнять должностные обязанности, будет ли выполнять их лучше других, а также что этот кандидат может дать организации в будущем, перспективен ли он, что потенциально может дать конкретной организации. Обладая определенным набором личностных и профессиональных характеристик, каждый сотрудник пригоден для выполнения определенных видов деятельности. Задача отбора выявить из всего числа претендентов на вакантную должность именно «своих», способных, одаренных и спрогнозировать их будущее профессиональное

поведение для обеспечения долгосрочных продуктивных отношений в пользу организации, и самого работника. Необходимо определить наиболее эффективные инструменты для надлежащей оценки соответствующих способностей кандидатов к выполнению должностных требований [15].

Выбор компонентов не только стал лидером в системе кадрового менеджмента, но и процесс стал более сложным и требовательным, а результат – более значимым. Ориентироваться на необходимое количество сотрудников организации сегодня уже недостаточно. Существенно изменились внутренние процессы современных организаций, изменились роли руководства, кадровой службы и самих работников, изменился рынок труда. Основные изменения включают [11]:

- 1) жесткая структура, иерархия становится более плоской;
- 2) специальные подразделения преобразуются в команды обработки (группировка различных специалистов для решения проблем);
- 3) простые задачи заменяются сложным, комплексными;
- 4) творчество и инициатива работников является залогом продуктивного решения проблем и поощрен руководством организации;
- 5) делегировании полномочий и ответственности за результат сотрудников, выполняющих работу.

Все эти изменения позволили сократить время принятия решений, устранить разрыв между планированием и реализацией, устранить ненужное и не создавать функции или ценности. С другой стороны, это увеличивает важность оценки каждого сотрудника организации в общей производительности труда и, следовательно, повышает требования к качественным характеристикам сотрудников.

Выбор качества создается в организации фундаментом, жесткими рамками, структурным единством которых является человек, его способности, его мотивация, навыки и ценности. Каждый элемент этой базы обеспечивает все области деятельности современной организации, производственные решения, финансовые вопросы, техническую поддержку и продажу готовой

продукции или предоставление услуг. Качество персонала напрямую влияет на качество услуг или продуктов. Достижение высокого качества деятельности организации возможно только при эффективности внутренней работы при полноценной трудовой деятельности всех сотрудников. В конце концов, качество работы этих сотрудников не только повлияет на конечный продукт или услугу, но также продемонстрирует эффективность и качество процесса подбора и отбора персонала в организации [19].

Роль качества процесса подбора и отбора персонала также подчеркивает растущую нехватку квалифицированных сотрудников и изменения в характере работы сотрудников, которые связаны с увеличением стоимости найма персонала и необходимостью эффективного выполнения процесс выбора для достижения желаемого результата.

В свою очередь, под методологией подбора можно понимать систему принципов, а также совокупность идей, понятий, методов, способов, средств подбора персонала. Методологию можно рассматривать в двух видах: теоретическая и практическая. К теоретической относятся модели идеального знания. К ней можно отнести учения Г. Минцберга, М. Вебера, А. Маслоу, Ф. Тейлора и др. О практической стороне методологии можно сказать, что это программа, набор определенных способов и приемов, чтобы достичь желаемой поставленной практической цели [11]. В практике современных организаций существует множество методов подбора персонала. Не существует единой модели подбора, поскольку каждая организация создает сама свои правила и критерии по которым, собственно, и будет осуществляться подбор персонала. Менеджер по персоналу должен тщательно определить какими именно из традиционных методов он будет пользоваться в своей работе. Будет ли он работать с одним или скомбинирует несколько методов – зависит от цели подбора. Цели подбора у каждой организации разные, но, в общем, они состоят в наборе резерва кадров организации на все рабочие места, с рассмотрением будущих кадровых или организационных изменений, окончаний сроков контрактов, уходов на пенсию, увольнений, изменений



характера деятельности компании. В различных случаях это может быть как острая нехватка кадров, так и набор резерва на все случаи жизни. Окружающая среда организации постоянно меняется, появляются что-то новое, современное, а старое уходит в тень и становится не актуальным. Менеджер по персоналу должен тщательно отслеживать различные нововведения в сфере подбора персонала, чтобы вовремя исправлять ошибки или корректировать стратегию подбора и быть в курсе событий на рынке труда, чтобы своевременно среагировать и принять меры. Менеджер по персоналу может также быть и самим новатором идей и предлагать что-то новое, необычное, нетрадиционное, тем самым открывая новые методы и принципы подбора персонала, которые будут эффективней и качественней прежних [25].

Современная экономическая система увеличивает важность управления затратами в организации на подбор и отбор сотрудников. Одним из инструментов такого управления может быть эффективный выбор, совершенствование системы отбора и подбора сотрудников, которое помогает снизить трудозатраты из-за ошибок кадрового менеджмента – особенно когда речь идет о выборе кандидатов на руководящие должности, что может слишком дорого обойтись организации. Травмы, несчастные случаи, снижение качества продукции или услуг, затраты на разработку и обучение – лишь малая часть затрат, возникающих в результате поспешных решений, связанных с подбором и отбором персонала организации. Увольнение сотрудников ведет к увеличению текучести кадров, и поиск нового работника, снова является финансовыми расходами [45].

Эффективная деятельность по подбору и отбору персонала снижает текучесть кадров, стоимость адаптации и обучения персонала, повышая общую экономическую эффективность организации.

Дополнительные организационные преимущества включают благоприятный морально-психологический климат в коллективе, сокращение пропусков работы, поскольку удовлетворенность работой и приверженность организации возрастают, если сотрудник выполняет требования своей работы.

Процесс подбора и отбора персонала является частью общей системы кадрового менеджмента и должен быть связан с другими функциями управления человеческими ресурсами. Подбор и отбор сотрудников эффективно работает на благо организации только в том случае, если данные процессы соотносятся с целями деятельности организации. Подбор и отбор персонала, скорее качественный, обоснованный и оперативный – сегодня это ключевой элемент кадровой политики, залог стабильной жизни, экономического развития, устойчивости деятельности и один из ключей к формированию положительного имиджа организации.

Таким образом, работа любой современной организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Подбор и отбор новых сотрудников не только обеспечивает режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент будущего успеха. От того, насколько эффективно поставлена работа по подбору и отбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг. Поиск и отбор персонала является продолжением кадрового менеджмента и одним из ключевых элементов системы управления персоналом, в целом, тесно связанным со всеми направлениями работы организации.

В данном параграфе исследования была рассмотрена проблема подбора и отбора персонала современной организации в теории и практике менеджмента, а именно: цели и задачи подбора и отбора персонала в организацию, заключающиеся в системе поиска кадров, отбора кадров, решение о найме или отклонение кандидата, прием на работу или направление в кадровый резерв. В следующем параграфе исследования будет разработана система подбора и отбора персонала в организации.

## 1.2. Система подбора и отбора персонала в организации

В предыдущем параграфе выпускной квалификационной работы была рассмотрена проблема подбора и отбора персонала современной организации в теории и практике преимущественно российского менеджмента, в данном параграфе будет разработана система подбора и отбора персонала в организации.

Технический прогресс и организационные нововведения, улучшая условия труда, предъявили новые требования к уровню знаний и психофизиологическим возможностям человека. Это, в свою очередь, увеличило дефицит высококвалифицированных кадров, а также кадров, отвечающих психофизиологическим требованиям и т.д. [22].

Эффективный общий план действий по систематическому подбору и отбору должен включать следующие обязательные параметры:

- 1) разбираться в выборе сотрудником различных моделей поведения человека в разных производственных ситуациях;
- 2) определять ожидания и потребности организации в сотрудниках посредством анализа содержания работы;
- 3) установить критерии подбора и отбора сотрудников, адаптированные к условиям организации;
- 4) использование критериев эффективности деятельности сотрудников;
- 5) применение критериев оценки для определения эффективности процесса подбора и отбора сотрудников в организации;
- 6) определение наиболее подходящих технологий подбора и отбора сотрудников;
- 7) установление критериев для принятия решений по найму;
- 8) дальнейшее развитие идей по подбору и отбору персонала для непрерывного совершенствования процесса кадрового менеджмента.

В параграфе 1.1. уже говорилось о том, что отбор персонала – оценка кандидатов на вакантные должности или рабочие места.

Отбор сотрудников в организацию состоит из следующих этапов:

- 1) предварительное собеседование;
- 2) анализ анкетных данных;
- 3) наведение справок о кандидате;
- 4) проверочные испытания, тестирование;
- 5) медицинское освидетельствование;
- 6) основное собеседование;
- 7) подготовку экспертного заключения.

Общая технология подбора и отбора сотрудников в организацию представлена на рисунке 1.



Рисунок 1. – Процесс подбора и отбора сотрудников в организацию

Как можно заметить по рисунку, технология подбора и отбора сотрудников в организацию направлена в основном на то, что прием специалистов происходит с использованием стандартных процедур и правил; отбираются только те специалисты, в компетенции которых заинтересована организация в данный момент (узконаправленный отбор). Для осуществления

данной технологии можно набирать персонал, уже готовый к выполнению своих обязанностей.

Отбор персонала начинается с определения, какой специалист или рабочий необходим в данный момент организации.

При объявлении об открытии вакансии готовится «Спецификация работы», где подробно определяются параметры, которым должен соответствовать кандидат [1].

На каждую вакантную должность существует своя должностная инструкция. В должностной инструкции указаны квалификационные требования, предъявляемые к должности.

При отборе персонала придерживаются следующей последовательности (рис. 2).



Рисунок 2. – Процесс отбора персонала в организацию

На рисунке 2, аналогично с рисунком 1, приведены стандартные варианты при отборе сотрудников на вакантные должности.

На основе стандартных вариантов процесса подбора и отбора персонала в организацию, мы разработали систему поэтапного подбора и отбора персонала в организацию (рисунок 3).

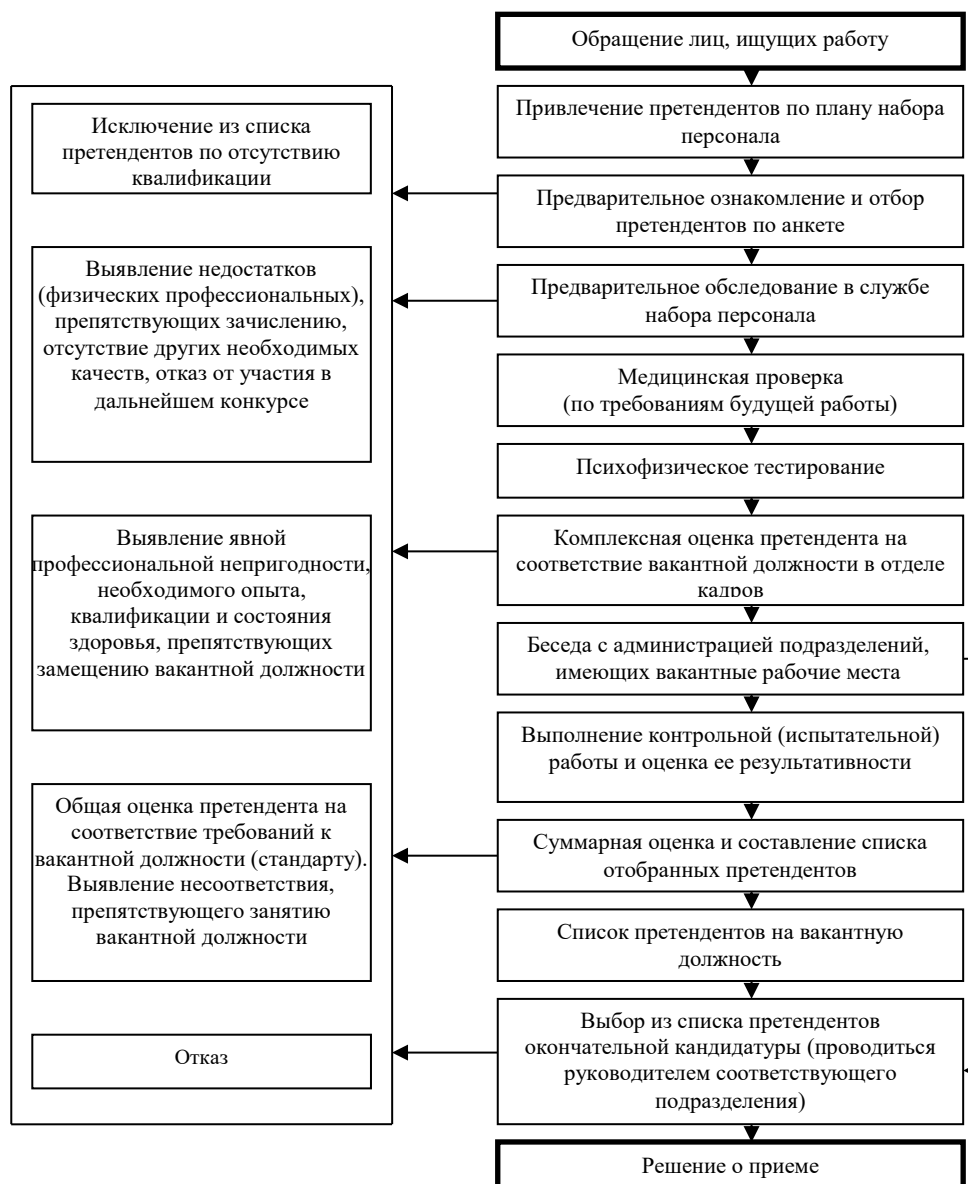


Рисунок 3. – Система поэтапного подбора и отбора персонала в организацию

Далее подробно обоснуем каждый элемент представленной выше системы.

### 1. Предварительный отбор претендентов.

Этот этап проводят для того, чтобы снизить затраты по отбору за счет сокращения числа претендентов, проходящих стадию оценки. Первичный отсев осуществляется по формально установленным минимальным требованиям, предъявляемым администрацией предприятия и вакантным рабочим местом к потенциальному работнику. Такими требованиями являются опыт работы, образование, квалификация, навыки (вождение авто, владение ПК, умение работать с определёнными программами), возраст. Данный этап проводится путем телефонного интервью.

Предварительный отбор осуществляет ведущий менеджер по персоналу 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 учетом специфики должности, содержит биографические сведения об образовании, о стаже, опыте работы [15].

На основании информации из резюме и анкет осуществляется отсев претендентов, не соответствующих требованиям.

### 2. Первичное собеседование.

Первичное собеседование проводится для того, чтобы детально познакомиться 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. Работник службы персонала, проводящий собеседование может сделать вывод о нецелесообразности найма этого человека. Отобранный состав претендентов допускается к следующему этапу [16].

### 3. Оценка претендентов.

На этом этапе выявляют потенциал претендентов, его способность адаптироваться к работе в коллективе. Оценка претендентов проводится методами тестирования и собеседования [18].

В процессе собеседования с кандидатом проводится обсуждение полученных результатов тестирования и делается вывод о пригодности данного кандидата на вакантную должность.

#### 4. Проверка представленной документации.

На этом этапе проводят анализ и проверку анкетных данных путём наведения справок у руководителей по прежнему месту работы или у других лиц, хорошо знающих претендента. После проведения всех этих процедур, начальник отдела кадров решает, соответствует ли кандидат данной должности [32].

Проверочные испытания, так называемый испытательный срок, составляет, как правило, на разных предприятиях от одного до трех месяцев. Испытательный срок является довольно распространенной формой отбора в 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 [36].

При отборе персонала независимо от его разновидностей и методов существуют определенные трудности.

Во-первых, зависимость качества отбора от того, кто его делает: непосредственный шеф, вышестоящий руководитель, кадровая служба, посредник или специальная комиссия. Личное убеждение руководителя, как показывают опросы сотрудников, часто играет решающую роль.

Во-вторых, различия в требованиях к кандидатам на должности, которые отражены в профессиограммах.

Преодоление этих трудностей происходит в процессе реализации политики профессионального развития персонала, осуществляемой с помощью системы отбора персонала.



Число назначений определяется тремя последовательными шагами.

Первым шагом является анализ штатного расписания и определение количества имеющихся управленческих должностей. При этом желательно учитывать развитие организационной структуры, ее будущее состояние, при котором задача становится сложной и включает кадровое планирование.

На втором этапе изучается текучесть кадров, чтобы определить среднегодовое количество профессиональных назначений и тенденции в этих назначениях. На этом этапе определяется потребность в новых сотрудниках и создаются персональные графики их продвижения по службе, планируется карьера, назначаются группы менеджеров в зависимости от перспектив продвижения по службе или времени выхода на пенсию.

На третьем этапе определяется количество сотрудников, из которых после обучения и тестирования необходимо будет отобрать тех, кто займут вакантные должности.

Отбор кандидатов на замещение вакантных рабочих мест – важный и ответственный этап в формировании трудовых ресурсов компании. Процедура заключается в выборе из ряда претендентов одного или нескольких из них, которые наилучшим образом соответствуют критериям отбора на конкретную вакансию. Отбор кандидатов осуществляется, как правило, поэтапно.

Отбор персонала при приеме на работу должен включать следующие этапы:

- 1) разработку исходной информации для отбора и найма персонала;
- 2) выбор источника набора персонала;
- 3) предварительный отбор;
- 4) отборочное собеседование;
- 5) принятие решения.

Первичный отбор кандидата может осуществляться в форме предварительного собеседования, анализа заявления (анкеты), анализа писем, беседы по телефону, анализа резюме.

Этот метод имеет следующие преимущества:

- 1) быстрый способ проверки соответствия кандидата предъявляемым требованиям;
- 2) возможность сравнения кандидатов;
- 3) дополнительная информация о бизнесе, работе и требованиях к работнику может быть послана кандидату вместе с формой заявления;
- 4) заявление может служить ориентиром для последующего собеседования;
- 5) заявление может служить основанием для занесения кандидата в картотеку персонала.

Следует учитывать и недостатки этого метода:

- 1) заявление может не отразить нужных вам вопросов;
- 2) некоторым людям не нравятся формы заявлений, и потенциально идеальный работник может решить не заполнять его.

Анкета должна содержать минимальное количество элементов, запрашивающих информацию, которая в первую очередь влияет на производительность запрашивающего. Вопросы могут быть связаны с предыдущей работой и душевным состоянием, поэтому на их основе может быть проведена психометрическая оценка кандидата. Пункты утверждения должны быть нейтральными и предполагать возможные ответы. Приложение также может запрашивать данные о состоянии здоровья в ситуациях, с которыми приходилось сталкиваться в прошлом [44].

В объявлениях о вакансиях у кандидатов могут запрашиваться резюме. Его цель – привлечь внимание работодателя к соискателю и предоставить ему приглашение на собеседование. Учебная программа написана в произвольной форме.

В резюме можно включить любую другую необходимую информацию. Информация, полученная от кандидатов, анализируется. При обработке документов рекомендуется использовать метод систематического исключения

из списка наименее подходящих кандидатов до тех пор, пока не останутся лучшие.

Критерии для принятия решения о том, будет ли кандидат выполнять работу, более абстрактны (мотивация выполнять работу, стимулы, преданность делу, усердие, энтузиазм, причины, по которым кандидат хочет эту работу).

Критерии для принятия решения о том, подходит ли кандидат для работы, определяют, сможет ли один человек, очень сложный по своим личным качествам, хорошо работать с командой, уже сформированной из таких же сложных людей в сложной системе взаимоотношений. (организация) Критериями могут быть: внешний вид, одежда. Чистота, личностные качества, поведение, манеры, произношение, образование, класс и т.д. [35].

При этом можно оговорить ряд ограничений и указать в договоре: курить запрещено, женщины не носят короткие юбки, брюки.

Наем заканчивается подписанием трудового договора обеими сторонами.

После того, как предложение принято кандидатом, другим кандидатам следует отправить письма с отказом. Они должны быть дружелюбными. Отклоненные кандидаты могут быть подходящими для другой работы в будущем.

Наём персонала на предприятиях производится в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.

При полной удовлетворенности личными качествами кандидата, его принимают на работу. Отдел кадров в лице, его руководителя заключают с ним трудовой договор. В соответствии со статьей 67 Трудового кодекса РФ трудовой договор заключается в письменной форме.

Прием на работу оформляется приказом/распоряжением генерального директора изданным на основании заключенного трудового договора.

Приказ (распоряжение) руководителя о приеме на работу (на основании трудового договора) объявляется работнику под расписку в трехдневный срок

со дня подписания трудового договора. По требованию работника отдел кадров выдает ему надлежаще заверенную копию указанного приказа (распоряжения) [40].

При приеме на работу руководитель структурного подразделения знакомит работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором.

Последним этапом приема на работу является сдача 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 [2].

Таким образом, система подбора и отбора персонала в организацию заключается в последовательном поиске и приеме высококвалифицированных работников на вакантные должности и формирование резервных списков работников. Задачи подбора персонала – определение потребностей в персонале, поиск кандидатов, предварительный отбор претендентов и их оценка, проверка соответствия документации. Задачи отбора персонала в организации заключаются разработка требований к должности и должностной инструкции, принятие решения о найме или отклонение кандидата и последующий прием кандидата на вакантную должность или направление в кадровый резерв.

В следующем параграфе будут представлены и обоснованы условия реализации системы подбора и отбора персонала в организации.

### 1.3. Условия реализации системы подбора и отбора персонала в организации

Подбор и отбор персонала – центральная задача отдела кадров, руководителей структурных подразделений и руководителя организации. Все усилия по поиску подходящих кандидатов могут дать положительные результаты только в том случае, если они проводятся систематически и на основе специально разработанной системы.

В связи с этим, в предыдущем параграфе выпускной квалификационной работы была разработана система подбора и отбора персонала в организации. В данном параграфе выделим и охарактеризуем условия эффективной реализации разработанной системы.

Нами были разработаны и предложены к реализации следующие условия эффективной реализации системы подбора и отбора персонала в организации.

1. Для оптимизации процесса отбора персонала предлагается ввести две должности, ответственных за подбор и отбор при найме персонала. Сотрудников в отдел управления персоналом предлагается набрать со стороны.

В обязанности начальника проектируемого отдела будет входить главная цель управления персоналом, состоящая в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности конкретной организации и способных обеспечить основные задачи его развития в предстоящем периоде. Начальник отдела кадров должен также решать все вопросы в пределах предоставленных прав и поручать выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам своим заместителям, а также функциональных и производственных подразделений организации.

2. Разработать методику подбора и отбора персонала.

Для удобства сотрудников, ответственных за проведение процедуры отбора, строится методика подбора и отбора персонала, в которой

указываются этапы отбора, их содержание, документы, ответственные исполнители и приблизительные сроки исполнения.

Для отбора персонала в организации предлагается использовать многоступенчатый подход. Общая схема новой методики подбора и отбора персонала представлена в табл. 1.

Таблица 1. – Методика подбора и отбора персонала

Содержание этапа подбора и отбора персонала	Документы	Ответственные исполнители	Приблизительные сроки исполнения
На каждую вакантную должность составляется заявка на подбор персонала, включающая в себя: наименование должности; наименование подразделения; размер оплаты труда; основные требования к кандидату; дополнительные требования к кандидату	Заявка на подбор персонала	Руководители подразделений, в которых появилась вакансия	1-3 дня с момента возникновения вакансии
Анализ внутренних и внешних источников привлечения персонала, составление объявления об открытой вакансии	Объявления в СМИ, объявление на доске объявлений, заявка в службу занятости	Ведущий менеджер по персоналу	Объявление подготавливается в течение трех дней с момента подачи заявки на подбор персонала
Проведение анализа поступающих резюме, отбор из общего числа кандидатов наиболее подходящих по формальным критериям	Резюме	Отдел кадров	В зависимости от срочности заполнения вакансии
Проведение первичного интервью. Осуществление возможно в 2-х вариантах: телефонное интервью; собеседование в отделе кадров	Заявка на подбор персонала, резюме	Ведущий менеджер по персоналу	
Заполнение кандидатами анкеты Анализ анкет с целью отсева части кандидатов и установления степени достоверности и соответствия сведений, представленных в резюме кандидатов	Стандартная форма (анкета), бланк опроса рекомендателя	Отдел кадров	Анализ проводится в течение 3-5 дней с учетом результатов последующих собеседований
Собеседование с менеджером по персоналу	Заявка на подбор персонала, резюме,	Начальник отдела кадров	

	стандартная форма (анкета)		
Собеседование с линейным руководителем	Заявка на подбор персонала, резюме, стандартная форма (анкета)	Руководители подразделений	
Проведение тестирований (психологические тестирования, решение профессиональных задач и ситуаций)	Формы тестирований, согласованные с руководством предприятия	Отдел кадров, руководители подразделений, (психолог)	В течение 1-2 дней
Принятие решения относительно приема на работу наиболее подходящего по всем показателям специалиста	Проект приказа о приеме	Отдел кадров, руководители подразделений, генеральное руководство (при необходимости)	В течение 1-2 дней
Прохождение медицинского осмотра принимаемым работником и заключение трудового договора с ним	Медицинские справки, трудовой договор	Отдел кадров	Не более 2-х недель

Методика подбора и отбора персонала будет включать в себя следующие этапы:

1. Выработка единого стандарта подбора и отбора – определение ключевых признаков «подходящих» кандидатов для работы в Организации.

2. Доведение стандарта подбора и отбора персонала до руководителя организации и руководителей структурных подразделений.

Данное мероприятие включает в себя воспитание у начальников подразделений ответственности за принимаемые ими решения о приеме в структурное подразделение организации того или иного сотрудника.

3. Качественное информирование принимаемых в организацию кандидатов.

Максимально корректная, четкая информация должна предоставляться кандидату, в котором реально заинтересована организация на всех этапах

взаимодействия с ним – от специалиста по подбору персонала, до лица, принимающего окончательное решение.

Четкость информирования на всех этапах взаимодействия дает кандидату, во-первых, возможность принять верное и взвешенное решение относительно будущего места работы, во-вторых, формирует у него благоприятное впечатление от взаимодействия с представителями компании, которое у него останется, независимо от принятого решения.

Поскольку зачастую лучше оставить об организации просто хорошее впечатление, чем склонить кандидата к сотрудничеству путем дезинформации, в итоге чего через месяц он опять будет искать работу, активно выплёскивая свое недовольство бывшим работодателем на обширном кадровом рынке. В последнем случае, при периодическом повторении подобных ситуаций, компания медленно, но, верно, теряет свою репутацию [14].

3. Разработать систему анкетирования и тестирования, направленную на подбор и отбор более подходящих кандидатов.

При отборе сотрудников в организацию тесты могут быть направлены на изучение:

- 1) профессиональных знаний и навыков;
- 2) уровня развития интеллекта и других способностей;
- 3) наличия и степени проявления личностных качеств.

В организации предлагается сделать следующие тестовые методики основным критерием при отборе персонала: дифференциально-диагностический опросник (приложение 3), опросник для определения профессиональной готовности Л.Н. Кабардовой (приложение 4), опросник А.Е. Голомштока «Карта интересов» (приложение 5), тест Д. Голланда по определению типа личности (приложение 6), тест Айзенка «Определение типов темперамента» (Приложение 7).



Для определения предпочтения именно к этому типу целесообразно использовать специально разработанный дифференциально-диагностический опросник (приложение 3).

Данная методика предназначена для отбора на различные типы профессий в соответствии с классификацией типов профессий Е.А. Климова. Можно использовать при профориентации подростков и взрослых. Результаты опросника показывают к какой профессиональной сфере человек испытывает склонность и проявляет интерес.

Более усложненным вариантом описанного выше опросника является опросник для определения профессиональной готовности Л.Н. Кабардовой (приложение 4).

Целесообразно также использовать опросник А.Е. Голомштока «Карта интересов» (приложение 5).

Методика используется в целях профориентации при приеме на работу. Может применяться для обследования как подростков, так и взрослых. Исходя из структуры ответов определяется степень выраженности интереса к определенному виду профессиональной деятельности (биология, география, геология, медицина, легкая и пищевая промышленность, физика, химия, техника, электро- и радиотехника, металлообработка, деревообработка, строительство, транспорт, авиация, морское дело, военные специальности, история, литература, журналистика, общественная деятельность, педагогика, юриспруденция, сфера обслуживания, математика, экономика, иностранные языки, изобразительное искусство, сценическое искусство, музыка, физкультура, спорт).

Эффективным является и тест Д. Голланда по определению типа личности (приложение 6).

Изучая индивидуальные особенности людей, психолог Д. Голланд разработал методику для определения социальной направленности личности (социального характерологического типа), выделив шесть типов:

реалистический тип (Р), интеллектуальный тип (И), социальный тип (С), конвенциональный тип (К), предприимчивый тип (П), артистический тип (А).

Типы профессиональной направленности личности, определяемые по методике Голланда, в некоторой мере соответствуют классификации профессий по предмету труда. Так, «реалистичный» тип личности в наибольшей степени соответствует профессиям типа «человек-техника» и «человек-природа» и характеризует направленность на рабочие и инженерно-технические специальности. «Интеллектуальный» тип личности в большей степени связан со сферой общественных и естественных наук, то есть с профессиями типа «человек-человек» и «человек-природа». «Социальный» тип определяет склонность к профессиям в сфере обслуживания, образования и медицины типа «человек-человек». «Конвенциональный» тип характеризует склонность к информационным профессиям типа «человек-знаковая система». «Предприимчивый» тип однозначно не связан с каким-либо одним предметом труда, может проявляться в любом из них, хотя ориентация на управленческие профессии и должности более тесно связывает представителей этого типа с профессиями типа «человек-человек». Наконец, «артистический» тип личности без проблем можно отнести к профессиям типа «человек-художественный образ».

На эффективность работы в организациях влияет и его тип темперамента. Например, экспертами подмечено [20, 21], что лучшие сотрудники в этой области получают из сангвиников и холериков, а не меланхоликов и флегматиков. Для определения типа темперамента личности можно использовать метод моделирования ситуации, об особенностях проведения которого было сказано выше. Но наиболее точный способ определения типа темперамента является тест Айзенка «Определение типов темперамента» (Приложение 7). Опросник предназначен для диагностики экстраверсии, интроверсии и нейротизма, включает также девять вопросов, составляющих «шкалу лжи».

Используя представленные методики можно с большей долей вероятности определить эффективного работника организаций.

Перечисленные выше методики, применяемые при подборе и отборе претендентов предназначены для того, чтобы получить психологический портрет кандидата, оценить его способности, а также профессиональные знания и навыки. Они позволяют сравнивать кандидатов между собой. Тесты используются для измерения качеств человека, необходимых для результативного выполнения работы.

Как правило, при тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются письменно самими кандидатами, после чего оцениваются и интерпретируются результаты. Возможно использование автоматизированных тестов, в основном выполнение которых предлагается претендентам на компьютере. По окончании компьютер обрабатывает полученную информацию, производит все необходимые расчёты и выдаёт результат.

Функции по организации проведения мероприятий по разработке новой системы тестирования предложено возложить на менеджера по подбору и отбору персонала в организации.

Известно, что особое внимание при отборе сотрудников рекомендуется уделять проверке рекомендаций и послужного списка

В последнее время на предприятиях все чаще практикуются специальные запросы, в которых прежнего работодателя просят оценить кандидата по определённым перечню качеств. Еще более распространены на предприятиях телефонные звонки предыдущему начальнику для обмена мнениями и выяснения каких-либо интересующих вопросов. При такой проверке анализируется хронологический порядок мест работы, обращается внимание на пробелы и перемены рабочих мест. При этом учитывается также частота увольнений и то, в какой мере смена рабочего места вела к подъёму или спуску по служебной лестнице.

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Естественно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций.

При прохождении соискателем первичного отбора рекомендуется заполнять анкету (приложения 1, 2).

Анализ анкетных данных (или анализ биографических данных) предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные производственные функции. При использовании этого метода отдел человеческих ресурсов проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Наличие такой модели (четко определенных критериев отбора) является необходимым условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора. Отсутствие четких критериев значительно снижает эффективность отбора, поскольку решение принимается на основе субъективного мнения сотрудника, обрабатывающего анкеты, часто не обладающего достаточным знанием специфики данного вида деятельности и, соответственно, предъявляемых к кандидату требований.

Психологическое тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, университеты, общественные организации. Преимущества психологического тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора – высокие издержки, часто необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не

дающих полного представления о кандидате. Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

Собеседование с сотрудниками службы персонала. Задача данного этапа состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. На этом этапе сотрудник отдела кадров проводит индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д.

Не являясь техническим специалистом, сотрудник отдела кадров должен сосредоточиться на оценке «общих характеристик» кандидата – аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивированности, трудоспособности, совместимости с организацией. Существует несколько разновидностей собеседований с кандидатами, выбор которых зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседования сотрудника. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Большинство организаций используют специальные формы оценки кандидатов, если таких форм не существует, можно использовать портрет идеального сотрудника в качестве своеобразного оценочного листа.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата [45].

На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения (с участием специалиста по человеческим ресурсам) выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от традиций организации, а также важности вакантной должности, может потребоваться собеседование с руководителем, Генеральным директором и т.д., прежде чем будет принято решение о приеме на работу. Отдел человеческих ресурсов готовит письмо-предложение кандидату, содержащее описание условий его работы - дату начала, название должности, подчиненность, величину заработной платы, режим работы, продолжительность отпуска, предоставляемые организацией льготы и т.п. Письмо-предложение, подписанное руководителем организации или подразделения, направляется кандидату.

Таким образом, в качестве условий эффективной реализации системы подбора и отбора персонала в организации предлагается ввести две должности в организации, ответственные за подбор и отбор при найме персонала, использовать многоступенчатый подход и новую систему тестирования, которая направлена на изучение: профессиональных знаний и навыков; уровня развития интеллекта и других способностей; наличия и степени проявления личностных качеств и сделать тесты дополнительным критерием при отборе персонала: дифференциально-диагностический опросник, опросник для определения профессиональной готовности Л.Н. Кабардовой, опросник А.Е. Голомштока «Карта интересов», тест Д. Голланда по определению типа личности, тест Айзенка «Определение типов темперамента».

В следующей главе выпускной квалификационной работы будет проведена экспериментальная работа по апробации системы подбора и отбора персонала в организации (на примере ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"»), а именно: представлена цель, задачи и организация экспериментальной работы, результаты апробации системы подбора и отбора

персонала в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"», а также осуществлен анализ результатов экспериментальной работы.

## Выводы по I Главе

В первой главе «Современные технологии подбора и отбора персонала в организации: теоретико-методологические основы исследования, рассмотрена проблема подбора и отбора персонала современной организации в теории и практике менеджмента, а именно: цели и задачи подбора и отбора персонала в организацию, заключающиеся в системе поиска кадров, отбора кадров, решение о найме или отклонение кандидата, прием на работу или направление в кадровый резерв, современные технологии подбора и отбора персонала в организациях, заключается в том, что наряду со стандартными методами отбора персонала, такими как скрининг и рекрутинг, целесообразно использовать следующие методы: лизинг персонала, электронные доски вакансий, поиск внутри организации, подбор с помощью сотрудников, объявления в средствах массовой информации, размещение информации в Интернете, самопроявление кандидатов, отбор в учебных заведениях и др., кроме вышеперечисленного, в первой главе, разработана система подбора и отбора персонала в организации и предложены условия реализации системы подбора и отбора персонала в организации.

Как было выявлено, отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе подбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований организации, видов деятельности. При отборе осуществляется идентификация требований различных должностей, видов деятельности под возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж, способности и др.

В параграфе 1.2. исследования, разработана система подбора и отбора персонала в организацию, которая заключается в последовательном поиске и приеме высококвалифицированных работников на вакантные должности и формирование резервных списков работников. Задачи подбора персонала – определение потребностей в персонале, поиск кандидатов, предварительный отбор претендентов и их оценка, проверка соответствия документации. Задачи отбора персонала в организации заключаются разработка требований к



должности и должностной инструкции, принятие решения о найме или отклонение кандидата и последующий прием кандидата на вакантную должность или направление в кадровый резерв.

В качестве условий эффективной реализации системы подбора и отбора персонала в организации предлагается ввести две должности в организации, ответственные за подбор и отбор при найме персонала, использовать многоступенчатый подход и новую систему тестирования, которая направлена на изучение: профессиональных знаний и навыков; уровня развития интеллекта и других способностей; наличия и степени проявления личностных качеств и сделать тесты дополнительным критерием при отборе персонала: дифференциально-диагностический опросник, опросник для определения профессиональной готовности Л.Н. Кабардовой, опросник А.Е. Голомштока «Карта интересов», тест Д. Голланда по определению типа личности, тест Айзенка «Определение типов темперамента».

В следующей главе выпускной квалификационной работы будет проведена экспериментальная работа по апробации системы подбора и отбора персонала в организации (на примере ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"»).

## **ГЛАВА 2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО АПРОБАЦИИ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЦЕНТР РАЗВИТИЯ РЕБЕНКА «ЗАЙЧОНОК»)**

### **2.1 Цель, задачи и организация экспериментальной работы**

В данной главе выпускного квалификационного исследования будет представлена экспериментальная работа по апробации системы подбора и отбора персонала в организации (на примере ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"»), а именно: представлена цель, задачи и организация экспериментальной работы, результаты апробации системы подбора и отбора персонала в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"», а также осуществлен анализ результатов экспериментальной работы. Кроме вышесказанного будут представлены результаты констатирующего этапа исследования.

Цель экспериментальной работы – апробация системы отбора и подбора персонала в организации и условий эффективной реализации системы.

Этапы исследования:

1. Первый этап (2021 год) был посвящен анализу научно-методологической литературы, проведено обобщение знаний в области кадрового менеджмента. На этом этапе уточнялся категориальный аппарат исследования – «подбор персонала», «отбор персонала», «технология подбора и отбора персонала». Определялась актуальность исследования, проблема и противоречие настоящего исследования, объект, предмет, цель и задачи выпускной квалификационной работы, формулировалась рабочая гипотеза исследования, изучалась проблема подбора и отбора персонала современной организации в теории и практике менеджмента, проведение констатирующего этапа исследования и др.

2. Вторым этапом (2021-2022 год) включал написание теоретико-методологической части исследования, изучение основных направлений и проблем подбора и отбора персонала в организации, ключевых тенденций развития систем кадрового менеджмента, разработка системы и условий

подбора и отбора персонала в современных организациях; внедрение разработанной системы и условий на базе исследования и др.

3. Третий этап (2022-2023 год) предполагал проведение завершающего этапа выполнения выпускной квалификационной работы, анализ и обобщение результатов настоящего исследования, формулировка выводов исследования, оформление текста квалификационной работы, ее автореферата и др. На этом этапе осуществили сбор и фиксацию данных, проводился анализ полученных данных, составление таблиц, установление правильности или ошибочности гипотезы исследования. Сделали общие выводы.

Базой исследования было выбрано Общество с ограниченной ответственностью «Центр развития ребенка "Зайчонок"», находящийся по адресу: Челябинская область, г. Миасс, ул. Ферсмана, д. 3.

Центр развития ребенка "Зайчонок" представляет собой общество с ограниченной ответственностью, учрежденная несколькими лицами, уставный капитал которой разделен на доли определенных размеров. Размер доли каждого участника зафиксирован в учредительных документах.

#### 1. Ответственность участников.

Участники не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков в пределах стоимости своих вкладов.

#### 2. Учредительные документы.

На ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» организационную основу юридического оформления составляют два основных документа:

1) учредительный договор, который подписывается всеми учредителями.

2) устав, который утверждается учредителями.

#### 3. Управление.

Высшим органом управления является общее собрание участников. Исполнительным органом управления является Директор.

4. Право выхода из товарищества.

Участники могут выйти из общества в любое время независимо от согласия других участников. Участник может передать свою долю другому участнику, если не запрещено уставом, то третьему лицу.

Организационную структуру ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» включает в себя следующие отделы:

Коммерческое управление реализует маркетинговую стратегию ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"», осуществляет заключение и сопровождение договоров с клиентами, формирует и ведет нормативную базу по труду.

Финансово-экономическое управление занимается финансовой отчетностью и предоставлением отчетов в соответствующие организации, а также контролирует финансовые потоки организации, и распределяет их в соответствии со стратегическим планом предприятия.

Финансовое состояние ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» характеризуется системой показателей, отражающих наличие, размещение, использование финансовых ресурсов организации и всю ее производственно-хозяйственную деятельность.

Говоря о персонале, работающем на ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» в 2021 году (на момент констатирующего этапа исследования), можно сказать, что состоит он из 40 человека, включая директора.

Анализ управления персоналом целесообразно начать с оценки обеспеченности ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» трудовыми ресурсами. В таблице 2 представлены основные показатели, характеризующие структуру персонала ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» (табл. 2).

Таблица 2. – Показатели, характеризующие структуру персонала ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» (констатирующий этап исследования, 2020–2021 год)

Показатель	Величина показателя			
	в 2021 году		в 2020 году	
	чел.	%	чел.	%
Руководители высшего звена	1		1	

Руководители среднего звена (руководители структурных подразделений)	4		4	
Специалисты (экономисты, юристы, психологи и др.)	4		6	
Служащие (секретари, методисты и др.)	5		7	
Рабочие (педагоги, воспитатели, аниматоры и др.)	24		29	
Всего	40	100	51	100
Мужчины	32		40	
Женщины	8		11	
Работающие пенсионеры	1		2	
От 45 лет до пенсионного возраста	5		9	
От 35 до 45 лет	15		18	
От 25 до 35 лет	17		19	
До 25 лет	2		3	
Два высших, аспирантура, докторантура	0		0	
Высшее образование	11		18	
Среднее специальное	23		26	
Общее среднее	6		7	
Неполное среднее	0		0	

Анализируя данные констатирующего исследования – сравнение основных показателей, характеризующих структуру персонала ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» за 2020 и 2021 годов (таблица 2), можно заметить, что за последний год в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» наблюдается существенная текучесть кадров. Самые распространенные причины текучести кадров ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"»: неясные шансы для карьерного роста; низкий заработок; переработки; чрезмерные требования; разочарование в ожиданиях и др.



Рисунок 4. – Основные причины текучести персонала в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"»

Исходя из рисунка 4 видно, что основная причина текучести персонала ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"»: маленькая зарплата (48 %), 32 % – недостаточная мотивация персонала, 20 % – отсутствие карьерного роста.

Кроме вышеперечисленного, анализ структуры персонала в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» (по стажу работы), показал, что основной стаж работы персонала от 1–5 лет (55 %), от 6–10 лет (23 %), от 11–15 лет (15 %), и всего лишь 7 % работников имеют трудовой стаж от 16–20 лет, что тоже может влиять на уровень текучести кадров.

Немаловажным элементом кадрового планирования является подбор и отбор персонала и используемые при этом методы. Подбор персонала ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. Эта работа проводится буквально по всем специальностям. Необходимый объем работы по отбору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма.

В процедуре отбора персонала ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» используется внутренний и внешний рынки рабочей силы, то есть привлекаются либо свои сотрудники, либо сотрудники с рынка труда.

Можно предположить, что внутренний рынок предпочтительнее. «Старый» сотрудник уже адаптирован к условиям труда организации. Кроме того, нельзя не учитывать и желание каждого работника двигаться по служебной лестнице.

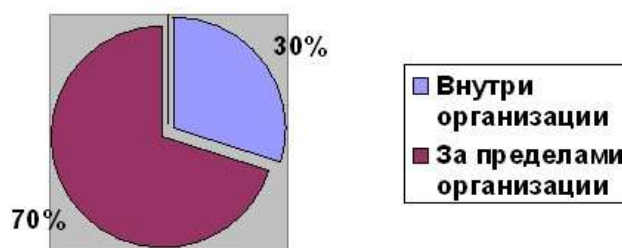


Рисунок 5. – Внутренние и внешние рынки рабочей силы ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"»

По данным рисунка 5 видно, что основная часть персонала набирается за пределами организации, это 70 % от общей численности, сюда же относится набор нового персонала уже через сотрудников, по их рекомендациям, и всего 30 % набирается внутри организации, за счет продвижения сотрудников по карьерной лестнице, по причине увольнения или ухода на пенсию.

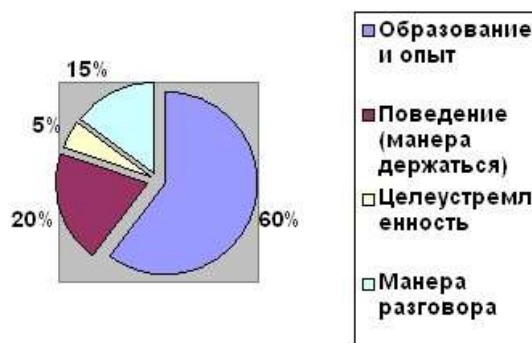


Рисунок 6. – Критерии отбора персонала в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"»

На рисунке 6 видно, что основным и главным критерием отбора персонала в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» является образование и опыт работы – 60 %, 20 % – это поведение (манера держаться),

целеустремленность – 5 %, и 15 % – манера разговора. Проанализировав данную диаграмму, можно сделать вывод, что образование и опыт является на сегодняшний день самым актуальным критерием при отборе кадров в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"».

Анализ источников отбора персонала ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» показал, что 42 % – набор по знакомству через работников, 35 % – газеты и журналы, через Интернет – 20 %, и всего лишь 3 % через кадровые агентства. Такой малый процент связан, возможно, с достаточно высокой стоимостью услуг кадровых агентств.

Нами также было определено, что кадровая политика ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» включает в себя следующие направления деятельности:

- 1) подбор и отбор персонала;
- 2) адаптация;
- 3) должностные инструкции;
- 4) оценка персонала;
- 5) повышение квалификации персонала;
- 6) создание кадрового резерва;

Основными задачами отбора персонала ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» являются:

- 1) создание резерва кандидатов для приема на работу;
- 2) формирование требований к профессиям и должностям;
- 3) оценка потенциальных кандидатов.

Поиск кандидатов на вакантные места осуществляется как среди внутренних резервов ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"», так и вне его.

Исходной точкой подбора и отбора персонала в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» является определение потребности в персонале. Независимо от того, имеется ли уже конкретная кандидатура на заполнение вакансии, или потребуется привлечение сторонних кандидатов, руководитель



структурного подразделения заполняет заявку потребности в кадрах, требование к кандидату и должностную инструкцию.

Заявка потребности в кадрах заполняется ежегодно в начале года, а также в случаях необходимости, но не менее чем за месяц до фактической даты, с которой новый работник должен приступить к работе.

На основании заявки руководитель производит рекламу вакансий. Сначала производится реклама внутри самой компании ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"». Рекламное объявление помещается на доске объявлений и распространяется электронным путем.

В рекламном объявлении указывается наименование подразделения, должности (профессии), требуемый уровень образования и квалификации, опыт работы, ступень оплаты труда, процедура подачи анкеты.

Если внутренняя реклама в течении трех дней с момента публикации не дала положительных результатов осуществляет внешнюю рекламу.

Кандидаты, которые соответствуют требованиям, проходят собеседование с руководителем. То есть отбор кандидатов проводит непосредственный руководитель ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» и руководителями структурных подразделений. В случае, если руководитель не выбрал подходящую кандидатуру, он сообщает работнику отдела по управлению персоналом о необходимости продолжения поиска и уточняет особенности своих требований к кандидату или поясняет, почему представленные ему кандидаты не соответствуют требованиям.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в процедуре отбора персонала ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» используется внутренний и внешний рынки рабочей силы, то есть привлекаются либо свои сотрудники, либо сотрудники со стороны. Однако основная часть персонала набирается за пределами организации. Основным и главным критерием отбора является образование и опыт работы претендента на вакантную должность. Источником отбора персонала социальной сферы является набор по знакомству через работников, газеты и журналы, Интернет.

В следующем параграфе будут представлены результаты Апробация системы подбора и отбора персонала в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"».

## 2.2. Апробация системы подбора и отбора персонала в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"»

В процессе анализа (констатирующий этап экспериментальной работы), представленного в параграфе 2.1 исследования, было выявлено, что управлением персоналом в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» занимаются два уровня управления: директор и руководители структурных подразделений.

Анализируя тенденции работы с персоналом можно увидеть, что в выполнении функций руководства все большее значение приобретают стратегическое управление, однако сохраняются и классические традиционные методы работы с персоналом, такие, как планирование в области кадров, привлечение рабочей силы, повышение квалификации, администрирование кадров.

Основная часть персонала набирается за пределами организации, это 70 % от общей численности, сюда же относится набор нового персонала уже через сотрудников, по их рекомендациям, и всего 30 % набирается внутри организации, за счет продвижения сотрудников по карьерной лестнице, по причине увольнения или ухода на пенсию.

Анализ состояния процесса подбора и отбора персонала в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» показал, что требуется провести мероприятия по совершенствованию этого процесса – апробация разработанной системы подбора и отбора персонала, а также условий эффективной реализации системы, чему будет посвящен данный параграф выпускной квалификационной работы.

Отметим, что разработанная нами система подбора и отбора персонала в организацию заключается в последовательном поиске и приеме

высококвалифицированных работников на вакантные должности и формирование резервных списков работников. Задачи подбора персонала – определение потребностей в персонале, поиск кандидатов, предварительный отбор претендентов и их оценка, проверка соответствия документации. Задачи отбора персонала в организации заключаются разработка требований к должности и должностной инструкции, принятие решения о найме или отклонение кандидата и последующий прием кандидата на вакантную должность или направление в кадровый резерв.

Кроме этого, для оптимизации процесса подбора и отбора персонала в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» предлагается внедрить три основных условия: ввести две должности, ответственных за подбор и отбор при найме персонала; разработать и внедрить методику подбора и отбора персонала; разработать систему анкетирования и тестирования, направленную на подбор и отбор более подходящих кандидатов. Данные условия подбора и отбора персонала были подробно обоснованы в параграфе 1.3 исследования.

Разработанная в параграфе 1.2. система подбора и отбора персонала предполагает, что наряду со скринингом и рекрутингом, которые можно определить как быстрый подбор по формальным признакам, таким как должность, опыт работы, заработная плата, образование, возраст, пол, необходимо использовать новые методы подбора персонала.

Одним из таких современных методов привлечения персонала является подбор временного персонала (temporary services).

В ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» был осуществлен подбор временного персонала – подбор на временную работу: для проведения промо-акций, замена какого-либо сотрудника (чаще секретаря или бухгалтера) по причине болезни, отпуска по уходу за ребенком и т.д.

С каждым годом все большую популярность в организациях завоевывают электронные доски вакансий. ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"», в процессе реализации разработанной нами системы, внедрило

порядка 10 российских job-сайтов, самые крупные из которых одновременно размещают около 500 тыс. резюме и 20 тыс. вакансий.

В соответствие с разработанной в параграфе 1.2. системой, важным условием эффективного труда является подбор и отбор персонала с точки зрения профессиональной подготовки, личных качеств, ценностных установок и их психологических особенностей.

В связи с этим, ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» удалось уйти от внутренних источников покрытия потребностей в сотрудниках, которые ранее (до эксперимента) наиболее часто использовала база исследования в пользу внешнего поиска.

ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» стало активно практиковать объявления в средствах массовой информации, что гарантирует широкий охват потенциальных кандидатов на вакансии при относительно небольших затратах. Сегодня имеется достаточный выбор изданий, освещающих рынок труда, развитая сеть сайтов в Интернете. ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» на текущий момент отдают предпочтение Интернету.

Кроме этого, за последний год формирующего и обобщающего этапа исследования произошло увеличение персонала ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» за счет одного самопроявившегося кандидата – издержки метода минимальны.

На текущий момент ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» практикует также отбор в образовательных организациях среднего профессионального образования и высшего образования г. Челябинска и Челябинской области. Использование метода позволил, с одной стороны, осуществить приток «свежей крови» на базу исследования, однако потребовал больше времени на вхождение специалиста в должность в силу недостаточности профессионального опыта.

При этом, в соответствии с разработанными нами условиями, подбор и отбор персонала в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» осуществлялось двумя новыми сотрудниками отдела кадров базы

исследования, ответственных за подбор и отбор при найме персонала в соответствие с разработанной нами методикой подбора и отбора персонала (таблица 1), а также, каждый кандидат на вакантную должность проходил анкетирование и тестирование, направленную на подбор и отбор более подходящих кандидатов. Данные условия подбора и отбора персонала были подробно обоснованы в параграфе 1.3 исследования.

Отметим, что в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» были внедрены следующие тестовые методики основным критерием при отборе персонала: дифференциально-диагностический опросник (приложение 3), опросник для определения профессиональной готовности Л.Н. Кабардовой (приложение 4), опросник А.Е. Голомштока «Карта интересов» (приложение 5), тест Д. Голланда по определению типа личности (приложение 6), тест Айзенка «Определение типов темперамента» (Приложение 7).

Таким образом, учитывая комплекс разработанных мероприятий (система подбора и отбора персонала, а также условия эффективной реализации системы), на обобщающем этапе экспериментальной работы была проведена оценка обеспеченности ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» трудовыми ресурсами аналогичная той, которая осуществлялась на констатирующем этапе. Результаты представим в табличной форме (табл. 3).

Таблица 3. – Показатели, характеризующие структуру персонала ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» (обобщающий этап исследования, 2022 год)

Показатель	Величина показателя
	Чел.
Руководители высшего звена	1
Руководители среднего звена (руководители структурных подразделений)	4
Специалисты (экономисты, юристы, психологи и др.)	4
Служащие (секретари, методисты и др.)	5
Рабочие (педагоги, воспитатели. аниматоры и др.)	28
Всего	44

Мужчины	33
Женщины	11
Работающие пенсионеры	1
От 45 лет до пенсионного возраста	6
От 35 до 45 лет	16
От 25 до 35 лет	18
До 25 лет	3
Два высших, аспирантура, докторантура	0
Высшее образование	13
Среднее специальное	25
Общее среднее	6
Неполное среднее	0

Анализируя данные обобщающего исследования – анализ основных показателей, характеризующих структуру персонала ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» за 2022 год (таблица 3), можно заметить, что за последний год в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» наблюдается увеличение сотрудников на 10%, что свидетельствует о положительной динамике проведенного нами исследования.

Таким образом, в данном параграфе выпускной квалификационной работы представлена апробация системы подбора и отбора персонала в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"». В следующем параграфе будет осуществлен анализ результатов экспериментальной работы.

### 2.3. Анализ результатов экспериментальной работы

Рассчитаем экономический эффект мероприятия по внедрению системы подбора и отбора персонала в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» и условий эффективной реализации системы. Отметим, что эффективность мероприятий в сфере управления человеческими ресурсами подсчитать очень сложно, т.к. существует определенная проблема соизмерения затрат и результатов в оценке экономической эффективности – расчеты носят вероятностный характер. Ситуация усложняется еще и тем, что выбранная нами база исследования – ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» является некоммерческой организацией. В процессе констатирующего этапа исследования (параграф 2.1) было выявлено, что основным и главным критерием отбора персонала в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» является образование и опыт работы – 60 %, 20 % – это поведение (манера держаться), целеустремленность – 5 %, и 15 % – манера разговора. Проанализировав данную диаграмму, можно сделать вывод, что образование и опыт является на сегодняшний день самым

актуальным критерием при отборе кадров в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"».

Анализ источников отбора персонала ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» показал, что 42 % – набор по знакомству через работников, 35 % – газеты и журналы, через Интернет – 20 %, и всего лишь 3 % через кадровые агентства. Такой малый процент связан, возможно, с достаточно высокой стоимостью услуг кадровых агентств.

При этом, анализируя данные констатирующего исследования – сравнение основных показателей, характеризующих структуру персонала ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» за 2020 и 2021 годов (таблица 2), можно заметить, что на базе исследования наблюдается существенная текучесть кадров. Самые распространенные причины текучести кадров ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"»: маленькая зарплата (48 %), 32 % – недостаточная мотивация персонала, 20 % – отсутствие карьерного роста.

После внедрения разработанной нами системы подбора и отбора персонала и условий эффективной реализации системы в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» среднесписочная численность сотрудников организации за 2022 год увеличилась на 10%, что составило 44 человек (на период 2021 года среднесписочная численность сотрудников составляла 40 человек и продолжала неизбежно снижаться – таблица 2). То есть за счет внедрения системы подбора и отбора персонала в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» и условий эффективной реализации системы, мы снизили текучесть кадров на базе исследования на 10%.

Потери рабочего времени в связи с текучестью кадров по данным руководителя базы исследования составляет 10–12 дней. В текущем году было уволено 11 человек, т.е. потери рабочих дней составили:

$$11 * 12 = 132 \text{ дня.}$$



В расчете на 1 человека, занятого в организации, это составит 3,3 дня.

Следовательно, снижая текучесть кадров на 10 % в год, обеспечивается снижение потери рабочих дней в количестве:

$$4 \text{ человека} * 3,3 = 13,2 \text{ дня.}$$

За счет этого увеличится объем выручки:

$$13 \text{ дней} * 24340,87 \text{ тыс. руб.} / 360 \text{ дней} = 866,9 \text{ тыс. руб.,}$$

где 24340,87 – объем выручки.

Оплата за выполнение обязанностей, связанных с отбором кадров, составит примерно 25000 рублей в месяц. Предполагается, что отбором сотрудников в организацию по разработанным рекомендациям будут заниматься два работника отдела кадров.

Тогда максимальные затраты, связанные с внедрением рекомендаций, составят за год:

$$25000 * 2 * 12 = 600 \text{ тыс.рублей.}$$

Соответственно прирост к прибыли составит:

$$866,9 \text{ тыс.руб.} - 600 \text{ тыс.руб.} = 266,9 \text{ тыс.руб.}$$

Производительность труда рассчитывается по формуле:

Объем выручки / количество работников = производительность труда

Производительность труда составит:

$$(24340,87 \text{ тыс.руб.} + 866,9 \text{ тыс.руб.}) / 44 = 572,9 \text{ тыс. руб./чел.,}$$

где 24340,87 тыс.руб. – объем выручки, 866,9 тыс.руб. – прирост к объему выручки после введения разработанных нами мероприятий (с учетом снижения текучести кадров), 44 – это количество человек.

Таким образом, производительность труда увеличится на сумму:

$$572,9 \text{ тыс. руб.} - 497,88 \text{ тыс. руб.} = 75,02 \text{ тыс. руб./чел.,}$$

где 572,9 тыс. руб. – производительность труда после введения разработанной нами системы подбора и отбора персонала и условий

эффективной реализации системы; 497, 88 тыс. руб.— это производительность труда до введения разработанных нами мероприятий.

Производительность труда до введения разработанных нами мероприятий высчитывалась следующим образом.

$$19915,2 \text{ тыс. руб.} / 40 = 497,88 \text{ тыс. руб./чел.},$$

где 19915,2 тыс. руб. – объем выручки до введения разработанных нами рекомендаций (данные взяты из бухгалтерии предприятия), 40 – это количество человек до введения разработанных нами мероприятий.

Таким образом, увеличение производительности труда составило – 75,02 тыс. руб./чел., следовательно, совершенствование системы подбора и отбора сотрудников на базе исследования будет способствовать снижению затрат на содержание работников.

Затраты на проведение набора и отбора кадров ( $Z'_n$ ) рассчитываются по формуле:

$$Z'_n = \frac{Z_n * K_{тек}}{Визм.ч}$$

где  $Z_n$  – затраты на оргнабор персонала;

Визм.ч – коэффициент изменения численности на конец расчетного (анализируемого) периода к численности на начало расчетного (анализируемого) периода;

$K_{тек}$  – коэффициент текучести кадров.

Рассчитаем экономию затрат по отбору сотрудников.

Коэффициент текучести кадров ( $K_{тек}$ ):

$$K_{тек} = 40/44 = 0,9,$$

где 40 – количество работников до введения разработанных нами мероприятий, 44 – количество работников с учетом снижения текучести кадров, после разработанных нами мероприятий.

Визм.ч – изменения численности на конец расчетного (анализируемого) периода к численности на начало расчетного (анализируемого) периода:

$$44 - 40 = 4,$$

где 40 – количество работников до введения разработанных нами мероприятий, 44 – количество работников с учетом снижения текучести кадров, после разработанных нами мероприятий.

Таким образом, затраты на проведение набора и отбора кадров составит:

$$(600 \text{ тыс.рублей} * 0,9) / 4 = 135 \text{ тыс. рублей.}$$

Таким образом, мероприятия по совершенствованию организации труда (внедрение системы подбора и отбора персонала и условий эффективной реализации системы) способствуют снижению текучести кадров.

Затраты на набор и отбор персонала составят:

$$З'_{н} - \text{до внедрения системы и условий} = 75000 * 0,13 / 1,06 = 9198,11 \text{ тыс.руб.}$$

$$З'_{н} - \text{после внедрения системы и условий} = 44600 * 0,16 / 1,06 = 6732,08 \text{ тыс.руб.}$$

Текущий (годовой) экономический эффект составит:

$$\Delta Z = 9198,11 \text{ тыс.руб.} - 6732,08 \text{ тыс.руб.} = 2466,03 \text{ тыс.руб.}$$

Кроме всего прочего, предлагаемые нами мероприятия позволяют уменьшить время, затраченное на проведение аттестационных тестов. Например, при внедрении компьютерного сбора и обработки информации о наиболее и наименее важных качествах у работников организации можно

значительно уменьшить время, расходуемое на проведение тестов. Это, естественно, будет являться причиной высвобождения численности персонала и экономии фонда заработной платы для сотрудников отдела кадров.

По результатам расчетов эффективности сделаем выводы в целесообразности применения предложенных мероприятий на базе исследования.

Таким образом, совершенствование системы подбора и отбора сотрудников ООО «Центр развития ребенка «Зайчонок»» необходимо с целью повышения эффективности и результативности труда. Расчет эффективности мероприятий по совершенствованию отбора сотрудников в организацию показал полезность планируемых мероприятий и положительный экономический эффект. К тому же оценка эффективности разработанных нами мероприятий требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации. Социальная эффективность разработанной нами системы и условий проявляется в возможности достижения позитивных изменений, а также избежание отрицательных, с социальной точки зрения, изменений в организации.

#### Выводы по II Главе

Осуществив анализ системы отбора персонала в ООО «Центр развития ребенка «Зайчонок»» можно сделать вывод, что в процедуре отбора и подбора персонала используется внутренний и внешний рынки рабочей силы, то есть привлекаются либо свои сотрудники, либо сотрудники со стороны. Однако основная часть персонала набирается за пределами организации. Основным и главным критерием отбора является образование и опыт работы претендента на вакантную должность. Источником отбора персонала является набор по знакомству через работников, газеты и журналы, Интернет.

Для совершенствования системы подбора и отбора персонала в ООО «Центр развития ребенка «Зайчонок»» предлагается ввести две должности, ответственных за подбор и отбор при найме персонала. Для отбора персонала рекомендуется использовать многоступенчатый подход. В результате проведенного анализа была предложена новая система тестирования, которая направлена на изучение: профессиональных знаний и навыков; уровня развития интеллекта и других способностей; наличия и степени проявления личностных качеств. На предприятии предлагается сделать тесты основным критерием при отборе персонала: дифференциально-диагностический опросник, опросник для определения профессиональной готовности Л.Н. Кабардовой, опросник А.Е. Голомштока «Карта интересов», тест Д. Голланда по определению типа личности, тест Айзенка «Определение типов темперамента».

Как отмечалось в настоящей главе, при проведении анализа базы исследования, было выявлено, что в организации наблюдается большая текучесть кадров.

За счет внедрения разработанной системы и условий удалось снизить текучесть кадров на 10 %. По результатам расчетов эффективности были сделаны выводы в целесообразности применения предложенных мероприятий на предприятии.

После внедрения разработанной нами системы подбора и отбора персонала и условий эффективной реализации системы в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» среднесписочная численность сотрудников организации за 2022 год увеличилась на 10%, что составило 44 человек (на период 2021 года среднесписочная численность сотрудников составляла 40 человек и продолжала неизбежно снижаться

Было определено, что после внедрения разработанных нами мероприятий, производительность труда составит 572,9 тыс. руб./чел., т.е. производительность труда увеличится на 75,02 тыс. руб./чел.

Таким образом, увеличение производительности труда составило – 75,02 тыс. руб./чел., следовательно, совершенствование системы подбора и отбора сотрудников на базе исследования будет способствовать снижению затрат на содержание работников.

При этом текущий (годовой) экономический эффект составит 2466,03 тыс.руб.

По результатам написания второй главы настоящего исследования был сделан вывод о том, что совершенствование системы подбора и отбора сотрудников ООО «Центр развития ребенка «Зайчонок»» необходимо с целью повышения эффективности и результативности труда. Расчет эффективности мероприятий по совершенствованию отбора сотрудников в организацию показал полезность планируемых мероприятий и положительный экономический эффект. К тому же оценка эффективности разработанных нами мероприятий требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации. Социальная эффективность разработанной нами системы и условий проявляется в возможности достижения позитивных изменений, а также избежание отрицательных, с социальной точки зрения, изменений в организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как показало исследование, в настоящее время необходимость вопроса грамотного и компетентного управления персоналом вообще, а также подбора и отбора сотрудников, в частности, в организациях не вызывает сомнений. Кадровая служба организации является основным функциональным подразделением по управлению персоналом.

В выпускной квалификационной работе была поставлена цель исследования – изучение теоретико-методологические основы технологии подбора и отбора персонала в организации и апробация системы подбора и отбора персонала в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"».

Гипотеза исследования: процесс подбора и отбора персонала современной организации будет более эффективным, если разработать и внедрить систему подбора и отбора персонала в организации, а также условия эффективной реализации разработанной системы, которые предполагают следующее: ввести две должности, ответственных за подбор и отбор при найме персонала; разработать и внедрить методику подбора и отбора персонала; разработать систему анкетирования и тестирования, направленную на подбор и отбор более подходящих кандидатов.

Для достижения цели исследования и проверки гипотезы, в первой главе «Современные технологии подбора и отбора персонала в организации: теоретико-методологические основы исследования, рассмотрена проблема подбора и отбора персонала современной организации в теории и практике менеджмента, а именно: цели и задачи подбора и отбора персонала в организацию, заключающиеся в системе поиска кадров, отбора кадров, решение о найме или отклонение кандидата, прием на работу или направление в кадровый резерв, современные технологии подбора и отбора персонала в организациях, заключается в том, что наряду со стандартными методами отбора персонала, такими как скрининг и рекрутинг, целесообразно использовать следующие методы: лизинг персонала, электронные доски

вакансий, поиск внутри организации, подбор с помощью сотрудников, объявления в средствах массовой информации, размещение информации в Интернете, самопроявление кандидатов, отбор в учебных заведениях и др., кроме вышеперечисленного, в первой главе, разработана система подбора и отбора персонала в организации и предложены условия реализации системы подбора и отбора персонала в организации.

Как было выявлено, отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе подбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований организации, видов деятельности. При отборе осуществляется идентификация требований различных должностей, видов деятельности под возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж, способности и др.

В параграфе 1.2. исследования, разработана система подбора и отбора персонала в организацию, которая заключается в последовательном поиске и приеме высококвалифицированных работников на вакантные должности и формирование резервных списков работников. Задачи подбора персонала – определение потребностей в персонале, поиск кандидатов, предварительный отбор претендентов и их оценка, проверка соответствия документации. Задачи отбора персонала в организации заключаются разработка требований к должности и должностной инструкции, принятие решения о найме или отклонение кандидата и последующий прием кандидата на вакантную должность или направление в кадровый резерв.

В качестве условий эффективной реализации системы подбора и отбора персонала в организации предлагается ввести две должности в организации, ответственные за подбор и отбор при найме персонала, использовать многоступенчатый подход и новую систему тестирования, которая направлена на изучение: профессиональных знаний и навыков; уровня развития интеллекта и других способностей; наличия и степени проявления личностных качеств и сделать тесты дополнительным критерием при отборе персонала: дифференциально-диагностический опросник, опросник для определения



профессиональной готовности Л.Н. Кабардовой, опросник А.Е. Голомштока «Карта интересов», тест Д. Голланда по определению типа личности, тест Айзенка «Определение типов темперамента».

Во второй главе выпускной квалификационной работы проведена экспериментальная работа по апробации системы подбора и отбора персонала в организации (на примере ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"»).

Осуществив анализ системы отбора персонала в ООО «Центр развития ребенка «Зайчонок»» можно сделать вывод, что в процедуре отбора и подбора персонала используется внутренний и внешний рынки рабочей силы, то есть привлекаются либо свои сотрудники, либо сотрудники со стороны. Однако основная часть персонала набирается за пределами организации. Основным и главным критерием отбора является образование и опыт работы претендента на вакантную должность. Источником отбора персонала является набор по знакомству через работников, газеты и журналы, Интернет.

Для совершенствования системы подбора и отбора персонала в ООО «Центр развития ребенка «Зайчонок»» предлагается ввести две должности, ответственных за подбор и отбор при найме персонала. Для отбора персонала рекомендуется использовать многоступенчатый подход. В результате проведенного анализа была предложена новая система тестирования, которая направлена на изучение: профессиональных знаний и навыков; уровня развития интеллекта и других способностей; наличия и степени проявления личностных качеств. На предприятии предлагается сделать тесты основным критерием при отборе персонала: дифференциально-диагностический опросник, опросник для определения профессиональной готовности Л.Н. Кабардовой, опросник А.Е. Голомштока «Карта интересов», тест Д. Голланда по определению типа личности, тест Айзенка «Определение типов темперамента».

Как отмечалось в настоящей главе, при проведении анализа базы исследования, было выявлено, что в организации наблюдается большая текучесть кадров.

За счет внедрения разработанной системы и условий удалось снизить текучесть кадров на 10 %. По результатам расчетов эффективности были сделаны выводы в целесообразности применения предложенных мероприятий на предприятии.

После внедрения разработанной нами системы подбора и отбора персонала и условий эффективной реализации системы в ООО «Центр развития ребенка "Зайчонок"» среднесписочная численность сотрудников организации за 2022 год увеличилась на 10%, что составило 44 человек (на период 2021 года среднесписочная численность сотрудников составляла 40 человек и продолжала неизбежно снижаться

Было определено, что после внедрения разработанных нами мероприятий, производительность труда составит 572,9 тыс. руб./чел., т.е. производительность труда увеличится на 75,02 тыс. руб./чел.

Таким образом, увеличение производительности труда составило – 75,02 тыс. руб./чел., следовательно, совершенствование системы подбора и отбора сотрудников на базе исследования будет способствовать снижению затрат на содержание работников.

При этом текущий (годовой) экономический эффект составит 2466,03 тыс.руб.

По результатам написания второй главы настоящего исследования был сделан вывод о том, что совершенствование системы подбора и отбора сотрудников ООО «Центр развития ребенка «Зайчонок»» необходимо с целью повышения эффективности и результативности труда. Расчет эффективности мероприятий по совершенствованию отбора сотрудников в организацию показал полезность планируемых мероприятий и положительный экономический эффект. К тому же оценка эффективности разработанных нами мероприятий требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации. Социальная эффективность разработанной нами системы и условий проявляется в возможности достижения позитивных

изменений, а также избежание отрицательных, с социальной точки зрения, изменений в организации.

Таким образом, цель исследования достигнута, задачи выполнены, гипотеза подтверждена.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
2. Беседина, О.И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.
3. Вукович Г.Г. Управление персоналом: теория и методика / Г.Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.
4. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. –С. 50-53.
5. Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.
6. Глик, Д.И. Эффективная работа с персоналом : практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.
7. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д.В. Круглов, О.Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
8. Горина, М.С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 15-22.
9. Горленко, О.А. Управление персоналом : учебник для вузов / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т. П. Можяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.

10. Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом : учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург : Юника, 2019. – 77 с.
11. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина. – М. : ИТК «Дашков и К», 2019. – 208 с.
12. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.
13. Елкин, С.Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С.Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.
14. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 363 с.
15. Иванов, С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / С.Ю. Иванов. – М. : Московский педагогический государственный университет, 2020. – 152 с.
16. Исаева, О.М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.
17. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 156 с.
18. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.
19. Климов, Н.А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н.А. Климов, Л.Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. – №2. – С. 54–59.

20. Коргова, М.А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.
21. Курсова, О.А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для вузов / О.А. Курсова. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 414 с.
22. Кязимов, К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 202 с.
23. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб.-практ. пособие / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : РГ-Пресс, 2021. – 78 с.
24. Макарова, Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. – № 1. – С. 242-244.
25. Малкова, Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике : учебное пособие. / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2020. – 232 с.
26. Мансуров, Р.Е. Настольная книга директора по персоналу : практическое пособие / Р.Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 384 с.
27. Масалова, Ю.А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 191 с.
28. Маслова, В.М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.
29. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. – Москва: Русайнс, 2020. – 144 с.

30. Минченкова, О.Ю., Федорова, Н.В. Управление персоналом: система бюджетирования. Учебное пособие / О.Ю. Минченкова, Н.В. Федорова – Москва: КноРус, 2018. – 224 с.

31. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е.Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 424 с.

32. Никитина, А.С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А.С. Никитина, Н.Г. Чевтаева. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 187 с.

33. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, В.В. Павлова, А.В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.

34. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 467 с.

35. Пасечникова, Л.В. Процессный подход к управлению персоналом : монография / Л.В. Пасечникова, И.В. Зенченко. – 2-е изд. – М. : ФЛИНТА, 2018. – 161 с.

36. Печеркина, И.Ф. Прикладные исследования в управлении персоналом : учебное пособие / И.Ф. Печеркина. – Тюмень : ТюмГУ, 2018. – 282 с.

37. Пугачев, В.П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / В.П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 402 с.

38. Пугачев, В.П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В.П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.

39. Селентьева, Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д.О. Селентьева, Д.Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 12-1. – С. 83.
40. Семенова, В.В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум : учеб. пособие для бакалавров / В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2020. – 84 с.
41. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом : учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.
42. Толкунова, Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т.9. (№6А). – С. 138-143.
43. Управление персоналом : учебник / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, К.Г. Абазиева [и др.] ; под редакцией Воденко К.В. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2019. – 374 с.
44. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 498 с.
45. Управление персоналом в России: 100 лет после революции. Книга 5 : монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 290 с.
46. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8 : монография / под ред. И.Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 248 с.
47. Управление персоналом организации. Технологии управления развитием персонала : учебник / Т.М. Храмова, О.П. Ходенкова, О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. – М. : ИНФРА-М, 160 с.
48. Управление талантами как современная технология управления персоналом : монография / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, М.В. Полевая – Москва: Русайнс, 2021. – 160 с.



49. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И.А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.

50. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О.А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 406 с.

51. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С.А. Баркова, В.И. Зубкова. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 183 с.

52. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для академического бакалавриата / С.А. Барков [и др.] ; ответственный редактор С.А. Барков, В.И. Зубков. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 245 с.

53. Чернопятов, А.М. Маркетинг персонала / А.М. Чернопятов. – 2-е изд., стер. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 277 с.

54. Чуваткин, П.П. Управление персоналом гостиничных предприятий : учебник для вузов / П.П. Чуваткин, С.А. Горбатов ; под редакцией П.П. Чуваткина. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.

55. Чуланова, О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски : монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 364 с.

56. Чуланова, О.Л. Кадровый консалтинг : учебник / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 358 с.

### Анкета кандидата

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

ДАТА РОЖДЕНИЯ « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г. ПОЛНЫХ ЛЕТ \_\_\_\_\_

ОТКУДА ВЫ О НАС УЗНАЛИ \_\_\_\_\_

ВАКАНСИЯ \_\_\_\_\_ МИНИМАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗАРПЛАТЫ \_\_\_\_\_

ВАШИ ТЕЛЕФОНЫ: домашний и контактный  
\_\_\_\_\_

#### ОСНОВНОЕ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

высшее  высшее  ср. спец. (техн.)  курсы  среднее

Тип учебного заведения	Название и местоположение	Факультет и специальность	Время обучение (годы)	
			Начало	Окончание
Среднее				
Средне-специальное				
Высшее				
Доп. Обучение (тренинги, семинары, курсы)				

**ОПИШИТЕ СВОЮ ПРЕДЫДУЩУЮ ТРУДОВУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, НАЧИНАЯ С ПОСЛЕДНЕЙ**

**Заполните, пожалуйста, все графы**

<u>Название организации</u>	Кол-во подчиненных	Размер заработной платы	Период работы		Время работы всего (лет, мес.)
			начало	окончание	
<u>Должность и Основные обязанности</u>			<u>Причина увольнения</u>		
<u>Фамилия Имя Отчество и телефон Вашего непосредственного руководителя</u>					

<u>Название организации</u>	Кол-во подчиненных	Размер заработной платы	Период работы		Время работы всего (лет, мес.)
			начало	окончание	
<u>Должность и Основные обязанности</u>			<u>Причина увольнения</u>		
<u>Фамилия Имя Отчество и телефон Вашего непосредственного руководителя</u>					

<u>Название организации</u>	Кол-во подчиненных	Размер заработной платы	Период работы		Время работы всего (лет, мес.)
			начало	окончание	
<u>Должность и Основные обязанности</u>			<u>Причина увольнения</u>		
<u>Фамилия Имя Отчество и телефон Вашего непосредственного руководителя</u>					

**ХАРАКТЕРИСТИКА ТРЕБУЮЩЕЙСЯ РАБОТЫ**

КАКИЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ НА ДАННОЙ ДОЛЖНОСТИ ВЫ ИМЕЕТЕ? \_\_\_\_\_

КАКИМИ ПРОГРАММАМИ УМЕЕТЕ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ \_\_\_\_\_

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ О СЕБЕ (ХОББИ, ПРИВЫЧКИ, УВЛЕЧЕНИЯ) \_\_\_\_\_

КАКИЕ ЦЕЛИ В РАБОТЕ ВЫ ПЕРЕД СОБОЙ СТАВИТЕ? ПОЧЕМУ ВЫ БЫ ХОТЕЛИ РАБОТАТЬ У НАС? МОТИВ СМЕНЫ РАБОТЫ ИЛИ ПРЕДПОЧТЕНИЯ В РАБОТЕ \_\_\_\_\_

СУЩЕСТВУЮТ ЛИ У ВАС ОГРАНИЧЕНИЯ ПО ДЛИТЕЛЬНОСТИ РАБОЧЕГО ДНЯ? \_\_\_\_\_  
ВАШЕ СОСТОЯНИЕ ЗДОРОВЬЯ? \_\_\_\_\_

КОГДА ВЫ МОЖЕТЕ ПРИСТУПИТЬ К РАБОТЕ? \_\_\_\_\_

«Я ГАРАНТИРУЮ ДОСТОВЕРНОСТЬ ИЗЛОЖЕННОЙ ИНФОРМАЦИИ И НЕ ВОЗРАЖАЮ ПРОТИВ ЕЕ ПРОВЕРКИ»

\_\_\_\_\_  
ДАТА ПОДПИСЬ

\_\_\_\_\_

## Дифференциально-диагностический опросник

**Инструкция.** Предположим, что у вас появилась возможность делать то, что вам нравится, какое занятие из двух возможных вы бы предпочли?

### Вопросы опросника

1а. Ухаживать за животными	<b>или</b>	1б. Обслуживать машины
2а. Помогать больным людям, лечить их	<b>или</b>	2б. Составлять таблицы, схемы, программы для вычислительных машин
3а. Участвовать в оформлении книг, плакатов, журналов	<b>или</b>	3б. Следить за состоянием и развитием растений
4а. Обрабатывать материалы (древесину, ткань, металл, пластмассу и др.)	<b>или</b>	4б. Доводить товары до потребителя (рекламировать)
5а. Обсуждать научно-популярные книги, статьи	<b>или</b>	5б. Обсуждать художественные книги (или пьесы, концерты)
6а. Содержать животных	<b>или</b>	6б. Тренировать товарищей (или младших школьников) в выполнении каких-либо действий (трудовых, учебных, спортивных)
7а. Копировать рисунки, изображения (или настраивать музыкальные инструменты)	<b>или</b>	7б. Управлять подъемным краном, трактором, тепловозом и т.п.
8а. Сообщать (разъяснять) людям какие-либо сведения (в справочном бюро, на экскурсии)	<b>или</b>	8б. Художественно оформлять выставки, витрины (или участвовать в подготовке пьес, концертов)
9а. Ремонтировать вещи (одежду, технику), жилище	<b>или</b>	9б. Искать и исправлять ошибки в текстах, таблицах, рисунках
10а. Лечить животных	<b>или</b>	10б. Выполнять вычисления, расчеты
11а. Выводить новые сорта растений	<b>или</b>	11б. Конструировать, проектировать новые виды изделий (машины, одежду, дома и т. п.)
12а. Разрешать споры, предупреждать ссоры, убеждать, разъяснять, поощрять, наказывать	<b>или</b>	12б. Разбираться в чертежах, схемах, таблицах (проверять, уточнять, приводить в порядок)
13а. Участвовать в работе кружков художественной самодеятельности	<b>или</b>	13б. Наблюдать, изучать жизнь микробов
14а. Налаживать медицинские приборы, аппараты	<b>или</b>	14б. Оказывать людям медицинскую помощь при ранениях, ушибах и т. п.
15а. Составлять точные описания, отчеты о наблюдаемых явлениях, событиях, измеряемых объектах и т.п.	<b>или</b>	15б. Художественно описывать, отображать события (наблюдаемые или представляемые)
16а. Выполнять лабораторные анализы в больнице	<b>или</b>	16б. Принимать, осматривать больных, беседовать с ними, назначать лечение
17а. Красить или расписывать стены или помещения, поверхность изделий	<b>или</b>	17б. Осуществлять монтаж зданий или сборку машин, приборов
18а. Организовывать культпоходы сверстников или младших товарищей (в театры, музеи), экскурсии, туристические походы	<b>или</b>	18б. Играть на сцене, принимать участие в концертах
19а. Изготавливать по чертежам детали, изделия (машины, одежду), строить здания	<b>или</b>	19б. Заниматься черчением, копировать чертежи, карты
20а. Вести борьбу с болезнями растений, с вредителями леса, сада	<b>или</b>	20б. Работать на клавишных машинах

### Обработка результатов и интерпретация

П	Т	Ч	З	Х
1а	1б	2а	2б	3а
3б	4а	4б	5а	5б
6а		6б		7а
	7б	8а		8б
	9а		9б	
10а			10б	
11а	11б	12а	12б	13а
13б	14а	14б	15а	15б
16а		16б		17а
	17б	18а		18б
	19а		19б	
20а			20б	

Суммы положительных ответов считаются по вертикали (по всем пяти графам). Первая графа отражает количество баллов по профессиональной сфере «человек-природа» (все профессии, связанные с растениеводством, животноводством и лесным хозяйством), вторая графа – по сфере «человек-техника» (технические профессии), третья графа – по сфере «человек-человек» (все профессии, связанные с обслуживанием людей, с общением), четвертая – по сфере «человек-знак» (все профессии, связанные с обсчетами, цифровыми и буквенными знаками, в том числе и музыкальные специальности) и пятая по сфере – «человек-художественный образ» (все творческие специальности).

Минимальное количество баллов по каждой графе – 0, максимальное – 8 баллов. Если набрано **0–2 балла**, то результат свидетельствует о том, что интерес к данной профессиональной сфере не выражен. При результате **3–6 баллов** профессиональная направленность и интерес выражены в средней степени, при результате **7–8 баллов** – профессиональная направленность выражена довольно ярко и отчетливо.

## Опросник для определения профессиональной готовности Л.Н. Кабардовой

**Инструкция:** Внимательно прочитайте вопросы. На каждый из них Вам необходимо дать три ответа, оценив их в баллах. Ответ записывается в соответствующую клетку бланка ответов, где цифрами обозначены номера вопросов, а буквами - клеточки для трех ответов.

Сначала Вы оцениваете, насколько хорошо Вы умеете делать то, что записано в вопросе (клеточка «а»):

- делаю, как правило, хорошо – 2 балла;
- делаю средне – 1 балл;
- делаю плохо, совсем не умею, никогда не делал – 0 баллов.

Затем оцениваете ощущения, которые возникают у Вас, когда Вы это делаете (клеточка «б»):

- положительные (интересно, легко) – 2 балла;
- нейтральные (все равно) – 1 балл;
- отрицательные (неинтересно, трудно) – 0 баллов.

Третий ответ должен отразить, хотели бы Вы, чтобы описанное в вопросе действие входило в Вашу работу (клеточка «в»):

- да – 2 балла;
- все равно – 1 балл;
- нет – 0 баллов.

Читая вопрос, обязательно обращайтесь внимание на слова «часто», «легко», «систематически» и т.п. Ваш ответ должен учитывать смысл этих слов.

### Текст опросника

1. Делать выписки, вырезки из различных текстов и группировать их по определенному признаку.
2. Выполнять практические задания на лабораторных работах по физике (составлять и собирать схемы, устранять в них неисправности, разбираться в принципе действия прибора и т.п.).
3. Длительное время (более одного года) самостоятельно, терпеливо выполнять все работы, обеспечивающие рост и развитие растений (поливать, удобрять, пересаживать и пр.)
4. Сочинять стихи, рассказы, заметки писать сочинения, признаваемые многими интересными, достойными внимания.
5. Сдерживать себя, не "выливать" на окружающих свое раздражение, гнев, обиду, плохое настроение.
6. Выделять из текста основные мысли и составлять на их основе краткий конспект, план, новый текст.
7. Разбираться в физических процессах и закономерностях, решать задачи по физике.
8. Вести регулярное наблюдение за развивающимся растением и записывать данные наблюдения в специальный дневник.
9. Мастерить красивые изделия своими руками: из дерева, ткани, металла, засушенных растений, ниток.
10. Терпеливо, без раздражения объяснить кому-либо, что он хочет знать, даже если приходится повторять это несколько раз.

11. В письменных работах по русскому языку, литературе легко находить ошибки.
12. Разбираться в химических процессах, свойствах химических элементов, решать задачи по химии
13. Разбираться в особенностях развития и во внешних отличительных признаках многочисленных видов растений.
14. Создавать законченные произведения живописи, графики, скульптуры.
15. Много и часто общаться со многими людьми, не уставая от этого.
16. На уроках иностранного языка отвечать на вопросы и задавать их, пересказывать тексты и составленные рассказы по заданной теме.
17. Отлаживать какие-либо механизмы (велосипед, мотоцикл), ремонтировать электротехнические приборы (пылесос, утюг, светильник).
18. Свое свободное время преимущественно тратить на уход и наблюдение за каким-нибудь животным.
19. Сочинять музыку, песни, имеющие успех других.
20. Внимательно, терпеливо, не перебивая, выслушивать людей.
21. При выполнении задания по иностранному языку без особых трудностей работать с иностранными текстами.
22. Налаживать и чинить электронную аппаратуру (приемник, магнитофон, телевизор, аппаратуру для дискотек).
23. Регулярно, без напоминания, выполнять необходимые для ухода за животными работы: кормить, чистить (животных и клетки), лечить, обучать.
24. Публично, для многих зрителей, разыгрывать роли, подражать, изображать кого-либо, декламировать стихи, прозу.
25. Увлекать делом, игрой, рассказом детей младшего возраста.
26. Выполнять задания по математике, химии, в которых требуется составлять логическую цепочку действий, используя при этом различные законы, формулы, теоремы.
27. Ремонтировать замки, краны, мебель, игрушки.
28. Разбираться в породах и видах животных, знать их характерные признаки и повадки.
29. Всегда четко видеть, что сделано писателем, драматургом, художником талантливо, а что нет, и уметь обосновать это устно или письменно.
30. Организовать людей на какие-либо дела, мероприятия.
31. Выполнять задания по математике, требующие хорошего знания математических формул, законов и умения их правильно применять при решении.
32. Выполнять действия, требующие хорошей координации движений и ловкости рук: работать на станке, на электрической швейной машинке, проводить монтаж и сборку изделий из мелких деталей.
33. Сразу замечать мельчайшие изменения в поведении или во внешнем виде животного или растения.
34. Играть на музыкальных инструментах, публично исполнять песни, танцевальные номера.
35. Выполнять работу, требующую обязательных контактов со множеством разных людей.
36. Выполнять расчеты, подсчеты данных, выводить на основе этого различные закономерности, следствия.
37. Из типовых деталей, предназначенных для сборки определенных изделий, конструировать новые, придуманные самостоятельно.
38. Специально заниматься углубленным изучением биологии, анатомии, ботаники, зоологии: читать научную литературу, слушать лекции, научные доклады.
39. Создавать на бумаге и в оригинале новые, интересные модели одежды, причесок, украшений, интерьера помещений.



40. Влиять на людей: убеждать, предотвращать конфликты, улаживать разногласия, разрешать споры.
41. Работать с условно-знаковой информацией: составлять и рисовать карты, схемы, чертежи.
42. Выполнять задания, в которых требуются мысленно представить расположение предметов или фигур в пространстве.
43. Длительное время заниматься исследовательскими работами в биологических кружках, на биостанциях, в зоологических кружках и питомниках.
44. Быстрее и чаще других замечать в обычном необычное, удивительное, прекрасное.
45. Сопереживать людям (даже не очень близким), понимать их проблемы, оказывать посильную помощь.
46. Аккуратно и безошибочно выполнять «бумажную» работу: писать, выписывать, проверять, подсчитывать, вычислять.
47. Выбирать наиболее рациональный (простой, короткий) способ решения задачи: технологической, логической, математической.
48. При работе с растениями или животными переносить ручной или физический труд, неблагоприятные погодные условия, грязь, специфический запах животных.
49. Настойчиво, терпеливо добиваться совершенства в создаваемом или исполняемом произведении (в любой сфере творчества).
50. Говорить, сообщать что-либо, излагать свои мысли вслух.

### Бланк ответов

Тип профессий																			
Ч-З				Ч-Т				Ч-П				Ч-Х				Ч-Ч			
1				2				3				4				5			
6				7				8				9				0			
1				2				3				4				5			
6				7				8				9				0			
1				2				3				4				5			
6				7				8				9				0			
1				2				3				4				5			
6				7				8				9				0			

- Ч-З – человек-знаковая система;  
 Ч-Т – человек-техника;  
 Ч-П – человек-природа;  
 Ч-Х – человек-художественный образ;

Ч-Ч – человек-человек.

### **Обработка и интерпретация результатов**

Каждый столбец клеток в бланке ответов соответствует одному из типов профессий. Колонки, обозначенные буквами, отражают оценки трех ответов на каждый вопрос:

а – оценка своих умений;

б – оценка своего эмоционального отношения;

в – оценка своих профессиональных пожеланий, предпочтений.

Приступая к обработке результатов, сначала следует внимательно просмотреть бланк ответов и отметить те номера вопросов, при ответе на которые испытуемый в графе «умения» поставил оценку «0». Эти вопросы следует полностью исключить из обработки. Примером может служить соотношение оценок «0-12-11». В этом случае вторая и третья оценки также исключаются при подсчете баллов по соответствующим шкалам (эмоционального отношения и профессиональных положений). Они учитываются только при качественном анализе каждой сферы.

Далее подсчитывается сумма баллов в каждой профессиональной сфере по шкалам «умения», «отношение» и «профессиональные пожелания». Обращается внимание на соотношение оценок по данным шкалам как в каждой профессиональной сфере, так и по каждому конкретному вопросу (виду деятельности).

Выбор наиболее предпочтительной профессиональной сферы (или нескольких сфер) делается на основе сопоставления сумм баллов, набранных в разных профессиональных сферах по шкале «профессиональные предпочтения». Обращается внимание на те профессиональные сферы, в которых эти суммы наибольшие. Затем в каждой сфере сравниваются между собой баллы, набранные по трем шкалам. Предпочтительным являются такое сочетание, в котором оценки по второй и третьей шкалам количественно сочетаются с оценкой по первой шкале, отражающей реальные умения испытуемого. Например, соотношение оценок типа «10-12-11» благоприятнее, чем сочетание «3-8-12», поскольку предпочтения испытуемого в первом случае более обоснованы наличием у него соответствующих умений.

Далее анализируются отдельные вопросы, ответы на которые получили оценки в баллах «2-2-2», а также «2-2-1», «1-2-2». Это необходимо, во-первых, для того, чтобы сузить профессиональную сферу до конкретных специальностей. Например, работа в области "человек-знак" может осуществляться с буквами, словами, текстами, (филолог, историк, редактор и др.); с иностранными знаками, текстами (технический переводчик, гид-переводчик); с математическими знаками (программист, математик, экономист и др.). Во-вторых, это дает возможность выйти за пределы одной сферы на профессии, занимающие промежуточное положение между разными областями, например учитель математики (сферы «человек-человек» и «человек-знак»), модельер (сферы «человек - художественный образ» и «человек – техника») и т.д.

## Опросник «Карта интересов»

**Инструкция.** Вам предлагается ответить на перечень вопросов.

Если Вам очень нравится то, о чем спрашивается в вопросе, в бланке ответов рядом с его номером поставьте два плюса («++»),  
если просто нравится – один плюс («+»),  
если не знаете, сомневаетесь – ноль («0»),  
если не нравится – один минус («-»),  
а если очень не нравится – два минуса («--»).  
Отвечайте на вопросы, не пропуская ни одного из них.

### Текст опросника

Любите ли Вы? Нравится ли Вам? Хотели бы Вы

1. Знакомиться с жизнью растений и животных.
2. Занятия и чтение книг по географии.
3. Читать художественную или научно-популярную литературу о геологических экспедициях.
4. Уроки и книги по анатомии и физиологии человека.
5. Выполнять ежедневную домашнюю работу.
6. Читать научно-популярную литературу о физических открытиях, жизни и деятельности выдающихся физиков.
7. Читать об открытиях в химии или о жизни и деятельности выдающихся химиков.
8. Читать технические журналы.
9. Читать статьи в научно-популярных журналах о достижениях в области электроники и радиотехники.
10. Знакомиться с разными металлами и их свойствами.
11. Узнавать о разных породах древесины и об их практическом применении.
12. Узнавать о достижениях в области строительства.
13. Читать книги, смотреть фильмы о водителях различных видов транспорта (автомобильного, железнодорожного и т.д.).
14. Читать книги, смотреть фильмы о летчиках.
15. Знакомиться с военной техникой.
16. Читать книги об исторических событиях.
17. Читать произведения классиков русской и зарубежной литературы.
18. Читать и обсуждать публицистические статьи и очерки.
19. Обсуждать текущие дела и события в учебном заведении, городе, стране.
20. Интересоваться педагогической работой.
21. Читать книги, смотреть фильмы о работе милиции
22. Заботиться о порядке в собственных вещах, красивом виде помещения.
23. Читать книги из серии «Занимательная математика».
24. Изучать экономическую географию.
25. Заниматься иностранным языком.
26. Знакомиться с жизнью выдающихся художников, историей искусства.
27. Знакомиться с жизнью выдающихся артистов, встречаться с ними, коллекционировать их фотографии.
28. Знакомиться с жизнью и творчеством выдающихся музыкантов, с вопросами теории музыки.
29. Читать спортивные газеты, журналы, литературу о спорте.

30. Изучать биологию, ботанику, зоологию.
31. Знакомиться с различными странами по книгам и телепередачам.
32. Читать о жизни и деятельности знаменитых геологов.
33. Интересоваться достижениями медицины.
34. Посещать с экскурсиями предприятия легкой промышленности.
35. Читать книги из серии "Занимательная физика".
36. Изучать химические явления в природе.
37. Знакомиться с новейшими достижениями техники.
38. Интересоваться работой радиотехника, электрика.
39. Знакомиться с различными измерительными инструментами, используемыми в процессе металлообработки.
40. Наблюдать за изготовлением изделий из дерева (например, мебели).
41. Наблюдать за работой строителей.
42. Читать литературу о средствах передвижения.
43. Читать книги, смотреть фильмы и телепередачи о морях.
44. Читать книги, смотреть фильмы и телепередачи на военные темы, знакомиться с историей крупных сражений.
45. Обсуждать текущие политические события в стране и за рубежом.
46. Читать литературно-критические статьи.
47. Слушать радио, смотреть теленовости и тематические телепередачи.
48. Узнавать о событиях, происходящих в городе, стране.
49. Объяснять учащимся трудные для понимания вопросы.
50. Справедливо рассудить поступок знакомого или литературного героя.
51. Обеспечивать семью продуктами, организовывать питание членов семьи.
52. Читать научно-популярную литературу об открытиях в математике, о жизни и деятельности выдающихся математиков.
53. Интересоваться экономическими передачами по телевидению.
54. Читать художественную литературу на иностранном языке.
55. Заниматься художественным оформлением праздников.
56. Посещать театр.
57. Слушать оперную или симфоническую музыку.
58. Посещать спортивные соревнования, смотреть спортивные передачи.
59. Посещать дополнительные занятия по биологии.
60. Посещать дополнительные занятия по географии.
61. Коллекционировать минералы.
62. Изучать функции организма человека, причины возникновения и способы лечения болезней человека.
63. Готовить обед дома.
64. Осуществлять демонстрацию физических опытов.
65. Участвовать в организации опытов с химическими веществами.
66. Ремонтировать различные механизмы.
67. Производить замеры в электросетях с помощью приборов (вольтметра, амперметра).
68. Конструировать различные предметы и детали из металла.
69. Художественно обрабатывать дерево (вырезать, выпиливать).
70. Набрасывать эскизы или выполнять чертежи строительных объектов.
71. Проявлять интерес к автомобильному транспорту.
72. Увлечаться парашютным спортом, авиамоделизмом.
73. Заниматься спортивной стрельбой.
74. Изучать историю возникновения различных народов и государств.
75. Писать стихи.
76. Наблюдать за проведением и жизнью других людей.

77. Выполнять организационную общественную работу.
78. Проводить время с маленькими детьми, заниматься и играть с ними.
79. Устанавливать дисциплину среди сверстников.
80. Наблюдать за работой работников сферы обслуживания (повар, официант, продавец).
81. Участвовать в математических олимпиадах.
82. Просматривать экономические обзоры в газетах и журналах.
83. Слушать радиопередачи на иностранном языке.
84. Посещать музеи, художественные выставки.
85. Публично выступать.
86. Играть на музыкальном инструменте.
87. Участвовать в спортивных соревнованиях.
88. Наблюдать за ростом и развитием животных, растений.
89. Сбирать книги по географии.
90. Посещать краеведческий музей.
91. Вникать в работу врача, фармацевта.
92. Шить для себя.
93. Интересоваться физикой.
94. Интересоваться химией.
95. Работать с техникой.
96. Знакомиться с устройством электроаппаратуры.
97. Заниматься слесарным делом.
98. Выполнять столярные работы.
99. Принимать участие в отделочных ремонтных работах.
100. Помогать милиции в работе с пешеходами по правилам уличного движения.
101. Быть членом гребных и яхт-клубов.
102. Участвовать в военизированных играх.
103. Знакомиться с историческими местами.
104. Быть членом литературного клуба.
105. Наблюдать за ведением журналистами телепередач.
106. Публично выступать с сообщениями и докладами.
107. Организовывать работу детей.
108. Устанавливать скрытые причины поступков и поведения людей.
109. Оказывать различные услуги другим людям.
110. Решать сложные математические задачи.
111. Точно вести расчет своих денежных средств.
112. Посещать курсы по изучению иностранного языка.
113. Заниматься в художественной секции.
114. Участвовать в художественной самодеятельности.
115. Посещать музыкальную школу.
116. Заниматься в спортивной секции.
117. Участвовать в биологических олимпиадах и конкурсах.
118. Путешествовать.
119. Принимать участие в геологической экспедиции.
120. Ухаживать за больными.
121. Посещать кулинарные конкурсы и выставки.
122. Участвовать в конкурсных мероприятиях по физике.
123. Решать сложные задачи по химии.
124. Разбираться в технических схемах и чертежах.
125. Разбираться в сложных радиосхемах.
126. Знакомиться с новой техникой, наблюдать за работой промышленного оборудования.

127. Мастерить что-нибудь из дерева своими руками.
128. Помогать в строительных работах.
129. Принимать участие в обслуживании и ремонте автомобиля.
130. Мечтать о самостоятельных полетах на самолете.
131. Строго выполнять распорядок дня.
132. Публично выступать с докладами на исторические темы.
133. Работать с литературными источниками.
134. Принимать участие в дискуссиях, конференциях.
135. Организовывать и проводить коллективные мероприятия.
136. Обсуждать вопросы воспитания детей и подростков.
137. Помогать работникам милиции.
138. Постоянно общаться с различными людьми.
139. Принимать участие в математических олимпиадах, конференциях.
140. Интересоваться вопросами ценообразования, начисления заработной платы.
141. Общаться на иностранном языке.
142. Участвовать в художественных выставках.
143. Принимать участие в театральных постановках.
144. Участвовать в музыкальных конкурсах.
145. Регулярно тренироваться и участвовать в спортивных соревнованиях.
146. Выращивать растения, ухаживать за домашними животными.
147. Проводить топографическую съемку местности.
148. Совершать длительные, трудные походы.
149. Интересоваться деятельностью медицинских работников.
150. Шить, кроить, создавать модели одежды.
151. Решать сложные задачи по физике.
152. Посещать с экскурсиями химические предприятия.
153. Участвовать в выставках технического творчества.
154. Ремонтировать аудиотехнику.
155. Работать на станке.
156. Выполнять по чертежам столярные работы.
157. Принимать сезонное участие в строительстве.
158. Изучать правила дорожного движения для водителей.
159. Изучать морское дело.
160. Читать воспоминания главнокомандующих и полководцев.
161. Знакомиться с историческими местами родного края.
162. Писать рассказы.
163. Писать заметки или очерки в газету.
164. Выполнять общественные поручения.
165. Организовывать детские игровые и праздничные мероприятия.
166. Изучать законодательные документы, гражданское право.
167. Удовлетворять потребности людей в тех или иных услугах.
168. Выполнять математические расчеты по формулам.
169. Интересоваться проблемами региональной экономики.
170. Участвовать в олимпиадах по иностранному языку.
171. Посещать художественные музеи.
172. Играть на сцене в спектаклях.
173. Слушать классическую музыку.
174. Помогать преподавателю физкультуры в проведении занятия.

### **Обработка и интерпретация результатов**

За каждый знак «+» в бланке ответов проставляется +1 балл, за каждый знак «-» проставляется –1 балл, за нулевой ответ – 0 баллов. В каждом из 29 столбцов бланка ответов подсчитывается количество положительных и отрицательных баллов.

Исходя из структуры бланка ответов определяются следующие виды профессиональных интересов (по столбцам).

Чем больше положительных ответов в столбце, тем выше степень выраженности интереса к данному виду профессиональной деятельности.

- |                                    |                               |
|------------------------------------|-------------------------------|
| 1. Биология                        | 15. Военные специальности     |
| 2. География                       | 16. История                   |
| 3. Геология                        | 17. Литература                |
| 4. Медицина                        | 18. Журналистика              |
| 5. Легкая и пищевая промышленность | 19. Общественная деятельность |
| 6. Физика                          | 20. Педагогика                |
| 7. Химия                           | 21. Юриспруденция             |
| 8. Техника                         | 22. Сфера обслуживания        |
| 9. Электро- и радиотехника         | 23. Математика                |
| 10. Металлообработка               | 24. Экономика                 |
| 11. Деревообработка                | 25. Иностранные языки         |
| 12. Строительство                  | 26. Изобразительное искусство |
| 13. Транспорт                      | 27. Сценическое искусство     |
| 14. Авиация, морское дело          | 28. Музыка                    |
|                                    | 29. Физкультура и спорт       |

Уровни выраженности:

от -12 до -6 – высшая степень отрицания данного интереса;

от -5 до -1 – интерес отрицается;

от +1 до +4 – интерес выражен слабо;

от +5 до +7 – выраженный интерес

от +8 до +12 – ярко выраженный интерес.

### Бланк ответов к опроснику «Карта интересов»

Ф.И.О. \_\_\_\_\_ возраст \_\_\_\_\_ дата заполнения \_\_\_\_\_

										0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8		
9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7		
8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16		
17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45		
46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74		



**Тест Д. Голланда по определению типа личности**

**Инструкция.** Из каждой пары профессий нужно указать одну, предпочитаемую.

**Тест**

<b>№</b>	<b>а</b>	<b>б</b>
1	инженер-техник	инженер-контролер
2	вязальщик	санитарный врач
3	повар	наборщик
4	фотограф	зав. магазином
5	чертежник	дизайнер
6	философ	психиатр
7	ученый-химик	бухгалтер
8	редактор научного журнала	адвокат
9	лингвист	переводчик художественной литературы
10	педиатр	статистик
11	организатор воспитательной работы	председатель профсоюза
12	спортивный врач	фельетонист
13	нотариус	снабженец
14	перфоратор	карикатурист
15	политический деятель	писатель
16	садовник	метеоролог
17	водитель	медсестра
18	инженер-электрик	секретарь-машинистка
19	маляр	художник по металлу
20	биолог	главный врач
21	телеоператор	режиссер
22	гидролог	ревизор
23	зоолог	зоотехник
24	математик	архитектор

25	работник ИДН	счетовод
26	учитель	милиционер
27	воспитатель	художник по керамике
28	экономист	заведующий отделом
29	корректор	критик
30	завхоз	директор
31	радиоинженер	специалист по ядерной физике
32	водопроводчик	наборщик
33	агроном	председатель сельхозкооператива
34	закройщик-модельер	декоратор
35	археолог	эксперт
36	работник музея	консультант
37	ученый	актер
38	логопед	стенографист
39	врач	дипломат
40	главный бухгалтер	директор
41	поэт	психолог
42	архивариус	скульптор

### Ключ к тесту

Реалистический тип

1а, 2а, 3а, 4а, 5а, 16а, 17а, 18а, 19а, 21а, 31а, 32а, 33а, 34а.

Интеллектуальный тип:

1б, 6а, 7а, 8а, 9а, 16б, 20а, 22а, 23а, 24а, 31б, 35а, 36а, 37а.

Социальный тип:

2б, 6б, 10а, 11а, 12а, 17б, 29б, 25а, 26а, 27а, 36б, 38а, 39а, 41б.

Конвенциональный тип:

3б, 7б, 10б, 13а, 14а, 18б, 22б, 25б, 28а, 29а, 32б, 38б, 40а, 42а.

Предприимчивый тип:

4б, 8б, 11б, 13б, 15а, 23б, 28б, 30а, 33б, 35б, 37б, 39б, 40б.

Артистический тип:

5б, 9б, 12б, 14б, 15б, 19б, 21б, 24а, 27б, 29б, 30б, 34б, 41а, 42б.

### Интерпретация

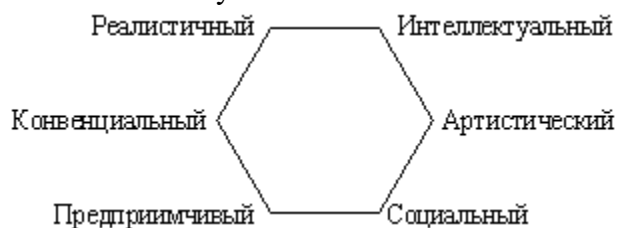
Типы	Психологические характеристики, особенности	Ориентация, направленность, предпочтения	Профессиональная среда	Конкретные профессии
------	---	--	------------------------	----------------------

	личности, способности			
Р	Активность, агрессивность, деловитость, настойчивость, рациональность, практическое мышление, развитые двигательные навыки, пространственное воображение, технические способности	Конкретный результат, настоящее, вещи, предметы и их практическое использование, занятия, требующие физического развития, ловкости, отсутствие ориентации на общение	Техника, сельское хозяйство, военное дело. Решение конкретных задач, требующих подвижности, двигательных умений, физической силы. Социальные навыки нужны в минимальной мере и связаны с приемом – передачей ограниченной информации	Механик, электрик, инженер, фермер, зоотехник, агроном, садовод, автослесарь, шофер и т.д.
И	Аналитический ум, независимость и оригинальность суждений, гармоничное развитие языковых и математических способностей, критичность, любопытность, склонность к фантазии, интенсивная внутренняя жизнь, низкая физическая активность	Идеи, теоретические ценности, умственный труд, решение интеллектуальных творческих задач, требующих абстрактного мышления, отсутствие ориентации на общение в деятельности, информационный характер общения	Наука. Решение задач, требующих абстрактного мышления и творческих способностей. Межличностные отношения играют незначительную роль, хотя необходимо уметь передавать и воспринимать сложные идеи	Физик, астроном, ботаник, программист и др.
С	Умение общаться, гуманность, способность к сопереживанию, активность, зависимость от окружающих и общественного мнения, приспособление, решение проблем с опорой на эмоции и чувства, преобладание языковых способностей	Люди, общение, установление контактов с окружающими, стремление учить, воспитывать, избегание интеллектуальных проблем	Образование, здравоохранение, социальное обеспечение, обслуживание, спорт. Ситуации и проблемы, связанные с умением разбираться в поведении людей, требующие постоянного личного общения, умения убеждать	Врач, педагог, психолог, менеджер по продажам и т.п.

К	Способности к переработке числовой информации, стереотипный подход к проблемам, консервативный характер, подчиняемость, зависимость, следование обычаям, конформность, исполнительность, преобладание математических способностей	Порядок, четко расписанная деятельность, работа по инструкции, заданным алгоритмам, избегание неопределенных ситуаций, социальной активности и физического напряжения, принятие позиции руководства	Экономика, связь, расчеты, бухгалтерия, делопроизводство. Деятельность, требующая способностей к обработке рутинной информации и числовых данных	Бухгалтер, финансист, экономист, канцелярский служащий и др.
П	Энергия, импульсивность, энтузиазм, предприимчивость, агрессивность, готовность к риску, оптимизм, уверенность в себе, преобладание языковых способностей, развитые организаторские способности	Лидерство, признание, руководство, власть, личный статус, избегание занятий, требующих усидчивости, большого труда, двигательных навыков и концентрации внимания, интерес к экономике и политике	Решение неясных задач, общение с представителями различных типов в разнообразных ситуациях, требующих умения разбираться в мотивах поведения других людей и красноречия	Бизнесмен, маркетолог, менеджер, директор, заведующий, журналист, репортер, дипломат, юрист, политик и т.д.
А	Воображение и интуиция, эмоционально сложный взгляд на жизнь, независимость, гибкость и оригинальность мышления, развитые двигательные способности и восприятие	Эмоции и чувства, самовыражение, творческие занятия, избегание деятельности, требующей физической силы, регламентированного рабочего времени, следования правилам и традициям	Изобразительное искусство, музыка, литература. Решение проблем, требующих художественного вкуса и воображения	Музыкант, художник, фотограф, актер, режиссер, дизайнер и т.д.

Более точный вывод о профессиональной направленности личности можно сделать, учитывая не максимальную оценку по одному из типов, а определив три типа, имеющие наибольшие оценки. Дело в том, что в соответствии с теорией Дж.Голланда шесть типов личности сгруппированы друг с другом по степени сходства в форме шестиугольника (см.

рис.) Каждый тип наиболее сходен со своими соседями по шестиугольнику и наиболее отличается от противоположного в шестиугольнике типа личности.



Например, социальный тип наиболее похож на предприимчивый и артистический, смежные с ним, и наиболее отличается от реалистического, находящегося по другую сторону шестиугольника. В том случае, если три типа, получившие наибольшие оценки, являются смежными, то есть находятся с одной стороны шестиугольника, то ваш профессиональный выбор наиболее обоснован и последователен. При этом вы можете отдать предпочтение не только типу, имеющему максимальную оценку, но также тому типу, который находится посередине между двумя остальными. Если же три наиболее предпочитаемых типа находятся по разные стороны шестиугольника, то сделать выбор гораздо сложнее. В этом случае будет разумным привлечь для своего решения другие основания, например другие тесты, книги или консультации.

## Тест Айзенка «Определение типов темперамента»

**Инструкция.** Вам предлагается ответить на 57 вопросов. Вопросы направлены на выявление вашего обычного способа поведения. Постарайтесь представить типичные ситуации и дайте первый «естественный» ответ, который придет вам в голову. Отвечайте быстро и точно. Помните, что нет «хороших» или «плохих» ответов. Если вы согласны с утверждением, поставьте рядом с его номером знак + (да), если нет знак – (нет).

### Текст опросника

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы отвлечься, испытывать сильные ощущения?
2. Часто ли вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут вас понять, ободрить или посочувствовать?
3. Считаете ли вы себя беззаботным человеком?
4. Очень ли трудно вам отказываться от своих намерений?
5. Обдумываете ли вы свои дела не спеша и предпочитаете ли подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли вы сдерживаете свои обещания, даже если это вам невыгодно?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Быстро ли вы обычно действуете и говорите, не тратите ли много времени на обдумывание?
9. Возникало ли у вас когда-нибудь чувство, что вы несчастны, хотя никакой серьезной причины для этого не было?
10. Верно ли, что на спор вы способны решиться на все?
11. Смущаетесь ли вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола, который вам симпатичен?
12. Бывает ли когда-нибудь, что, разозлившись, вы выходите из себя?
13. Часто ли бывает, что вы действуете необдуманно, под влиянием момента?
14. Часто ли вас беспокоят мысли о том, что вам не следовало чего-либо делать или говорить?
15. Предпочитаете ли вы чтение книг встречам с людьми?
16. Верно ли, что вас легко задеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли иногда у вас такие мысли, которыми вам не хотелось бы делиться с другими людьми?
19. Верно ли, что иногда вы настолько полны энергии, что все горит в руках, а иногда чувствуете сильную вялость?
20. Стараетесь ли вы ограничить круг своих знакомых небольшим числом самых близких друзей?
21. Много ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, отвечаете ли вы тем же?
23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
24. Часто ли у вас появляется чувство, что вы в чем-то виноваты?
25. Способны ли вы иногда дать волю своим чувствам и беззаботно развлечься с веселой компанией?
26. Можно ли сказать, что нервы у вас часто бывают натянуты до предела?
27. Слывете ли вы за человека живого и веселого?
28. После того как дело сделано, часто ли вы мысленно возвращаетесь к нему и думаете, что могли бы сделать лучше?
29. Чувствуете ли вы себя беспокойно, находясь в большой компании?

30. Бывает ли, что вы передаете слухи?
31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что в голову лезут разные мысли?
32. Что вы предпочитаете, если хотите узнать что-либо: найти в книге (ответ «Да») или спросить у друзей (ответ «Нет»)?
33. Бывают ли у вас сильные сердцебиения?
34. Нравится ли вам работа, требующая сосредоточения?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?
36. Всегда ли вы говорите только правду?
37. Бывает ли вам неприятно находиться в компании, где все подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли вы?
39. Нравится ли вам работа, требующая быстрого действия?
40. Верно ли, что вам часто не дают покоя мысли о разных неприятностях и «ужасах», которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?
41. Верно ли, что вы неторопливы в движениях и несколько медлительны?
42. Опаздывали ли вы когда-нибудь на работу или на встречу с кем-либо?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что не упускаете любого удобного случая побеседовать с новым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
46. Огорчились бы вы, если бы долго не могли видеться со своими друзьями?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых такие, которые вам явно не нравятся?
49. Могли бы вы сказать, что вы уверенный в себе человек?
50. Легко ли вас задевает критика ваших недостатков или вашей работы?
51. Трудно ли вам получить настоящее удовольствие от мероприятий, в которых участвует много народа?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Сумели бы вы внести оживление в скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшутить над другими?
57. Страдаете ли вы бессонницей?

#### **Ключ к тесту**

Экстраверсия – интроверсия:

«да» (+): 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56;

«нет» (-): 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

Нейротизм (эмоциональная стабильность – эмоциональная нестабильность):

«да» (+): 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55,

57.

«Шкала лжи»:

«да» (+): 6, 24, 36;

«нет» (-): 12, 18, 30, 42, 48, 54.

#### **Обработка результатов теста**

Ответы, совпадающие с ключом, оцениваются в 1 балл. При анализе результатов следует придерживаться следующих ориентиров.

Экстраверсия:

- больше 19 – яркий экстраверт,
- больше 15 – экстраверт
- 12 – среднее значение,
- меньше 9 – интроверт,
- меньше 5 – глубокий интроверт.

Нейротизм :

- больше 19 – очень высокий уровень нейротизма,
- больше 14 – высокий уровень нейротизма,
- 9 – 13 – среднее значение,
- меньше 7 – низкий уровень нейротизма.

Ложь:

- больше 4 – неискренность в ответах, свидетельствующая также о некоторой демонстративности поведения и ориентированности испытуемого на социальное одобрение,
- меньше 4 – норма.

### **Интерпретация результатов теста**

Представление результатов по шкалам экстраверсии и нейротизма осуществляется при помощи системы координат. Интерпретация полученных результатов проводится на основе психологических характеристик личности, соответствующих тому или иному квадрату координатной модели с учетом степени выраженности индивидуально-психологических свойств и степени достоверности полученных данных. Привлекая данные из физиологии высшей нервной деятельности, Айзенк высказывает гипотезу о том, что сильный и слабый типы, по Павлову, очень близки к экстравертированному и интровертированному типам личности. Природа интроверсии и экстраверсии усматривается во врожденных свойствах центральной нервной системы, которые обеспечивают уравновешенность процессов возбуждения и торможения.

Таким образом, используя данные обследования по шкалам экстраверсии, интроверсии и нейротизма, можно вывести показатели темперамента личности по классификации Павлова, который описал четыре классических типа: сангвиник (по основным свойствам центральной нервной системы характеризуется как сильный, уравновешенный, подвижный), холерик (сильный, неуравновешенный, подвижный), флегматик (сильный, уравновешенный, инертный), меланхолик (слабый, неуравновешенный, инертный).

«Чистый» сангвиник быстро приспосабливается к новым условиям, быстро сходится с людьми, общителен. Чувства легко возникают и сменяются, эмоциональные переживания, как правило, неглубоки. Мимика богатая, подвижная, выразительная. Несколько непоседлив, нуждается в новых впечатлениях, недостаточно регулирует свои импульсы, не умеет строго придерживаться выработанного распорядка, жизни, системы в работе. В связи с этим не может успешно выполнять дело, требующее равной затраты сил, длительного и методичного напряжения, усидчивости, устойчивости внимания, терпения. При отсутствии серьезных целей, глубоких мыслей, творческой деятельности вырабатываются поверхностность и непостоянство.

Холерик отличается повышенной возбудимостью, действия прерывисты. Ему свойственны резкость и стремительность движений, сила, импульсивность, яркая выраженность эмоциональных переживаний. Вследствие неуравновешенности, увлекшись делом, склонен действовать изо всех сил, истощаться больше, чем следует. Имея общественные интересы, темперамент проявляет в инициативности, энергичности, принципиальности. При отсутствии духовной жизни холерический темперамент часто проявляется в раздражительности, эффективности, несдержанности, вспыльчивости, неспособности к самоконтролю при эмоциональных обстоятельствах.

Флегматик характеризуется сравнительно низким уровнем активности поведения, новые формы которого вырабатываются медленно, но являются стойкими. Обладает медлительностью и спокойствием в действиях, мимике и речи, ровностью, постоянством, глубиной чувств и настроений. Настойчивый и упорный «труженик жизни», он редко выходит из себя, не склонен к аффектам, рассчитав свои силы, доводит дело до конца, ровен в отношениях, в меру общителен, не любит попусту болтать. Экономит силы, попусту их не тратит. В зависимости от условий в одних случаях флегматик может характеризоваться



«положительными» чертами – выдержкой, глубиной мыслей, постоянством, основательностью и т.д., в других – вялостью, безучастностью к окружающему, ленью и безволием, бедностью и слабостью эмоций, склонностью к выполнению одних лишь привычных действий.

Меланхолик. У него реакция часто не соответствует силе раздражителя, присутствует глубина и устойчивость чувств при слабом их выражении. Ему трудно долго на чем-то сосредоточиться. Сильные воздействия часто вызывают у меланхолика продолжительную тормозную реакцию (опускаются руки). Ему свойственны сдержанность и приглушенность моторики и речи, застенчивость, робость, нерешительность. В нормальных условиях меланхолик – человек глубокий, содержательный, может быть хорошим тружеником, успешно справляться с жизненными задачами. При неблагоприятных условиях может превратиться в замкнутого, боязливого, тревожного, ранимого человека, склонного к тяжелым внутренним переживаниям таких жизненных обстоятельств, которые вовсе этого не заслуживают.