

**Ведомство по управлению государственной гражданской службой  
Ростовской области  
Управление по кадровой работе Правительства  
Ростовской области**

**Методика подбора кадров  
в органах государственной власти Ростовской области**

**г. Ростов-на-Дону  
2011 год**

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.2. Подбор кадров – это комплекс мероприятий по обеспечению государственной гражданской службы области высококвалифицированными кадрами, способными успешно решать задачи по обеспечению выполнения возложенных на органы государственной власти области государственных полномочий и функций.

1.3. Подбор кадров включает в себя:

- научно-методическое обеспечение;
- организационное обеспечение;
- кадровое обеспечение;
- материально-техническое обеспечение;
- программное обеспечение.

1.3.1. Научно-методическое обеспечение определяет общую методологию подбора, научные принципы, методы и критерии.

1.3.2. Организационное обеспечение – это комплекс организационных мероприятий, проводимых одновременно или последовательно на разных этапах подбора в целях повышения качества и сокращения сроков подбора кадров.

1.3.3. Кадровое обеспечение – это привлечение на разных этапах подбора всех необходимых специалистов: руководителей, кадровых работников, психологов, юристов, экономистов, других специалистов, независимых экспертов.

1.3.4. Материально-техническое обеспечение отбора – это необходимое финансирование проводимых мероприятий и оснащенность необходимой организационной техникой.

1.3.5. Программное обеспечение предусматривает автоматизацию отдельных этапов процесса подбора кадров с использованием необходимого программного обеспечения.

## 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ПОДБОРА КАДРОВ

2.1. Этапы деятельности кадровой службы по подбору кадров

Подбор кадров включает в себя следующие этапы:

- оценка наличных кадровых ресурсов;
- оценка будущих потребностей;
- разработка плана формирования кадрового состава;
- поиск и привлечение кандидатов.

2.2. Оценка наличных кадровых ресурсов включает в себя оценку укомплектованности структурных подразделений органа государственной власти области (наличие в них вакантных должностей государственной гражданской службы области (далее – гражданская служба), количество должностей гражданской службы, которые в перспективе могут быть освобождены работниками в связи с увольнением с гражданской службы, выходом на пенсию, переводом в другие государственные органы или на

другие должности гражданской службы, а также наличие кадрового резерва для замещения данных должностей, сформированного на конкурсной основе, и готовность его к реализации поставленных задач).

2.3. Оценка будущих потребностей включает в себя определение количества кандидатов, необходимого для укомплектования государственного органа (по категориям и группам должностей, по конкретным должностям).

2.4. Разработка плана формирования кадрового состава включает в себя планирование кадрового состава, определение сроков замещения вакантных должностей гражданской службы, а также сроков формирования кадрового резерва для замещения должностей, которые могут быть в перспективе освобождены работниками.

2.5. Поиск и привлечение кандидатов. В ходе данного этапа кадровой службой осуществляется реализация запланированных мероприятий по подбору кандидатов для замещения вакантных должностей.

### 3. МЕТОДЫ ПОДБОРА КАНДИДАТОВ ДЛЯ ЗАМЕЩЕНИЯ ВАКАНТНЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ

В работе по подбору кандидатов для замещения вакантных должностей гражданской службы кадровой службой могут применяться следующие методы:

3.1. Поиск кандидатов для замещения должности внутри государственного органа и среди работников подведомственных учреждений. С этой целью проводится анализ личных дел, изучение результатов аттестаций и квалификационных экзаменов гражданских служащих. Осуществляется опрос мнений руководителей структурных подразделений государственного органа и руководителей подведомственных учреждений. Информация об открывающейся вакансии доводится до всех работников государственного органа. Поиск внутри государственного органа и подведомственных учреждений не требует финансовых затрат, однако, ограничен числом сотрудников, среди которых может не оказаться специалистов, соответствующих квалификационным требованиям по замещаемой должности.

3.2. Привлечение кандидатов с помощью сотрудников государственного органа. Осуществляется рассмотрение кандидатов, рекомендованных сотрудниками государственного органа. Данный метод также не требует финансовых затрат, однако рядовые сотрудники часто не обладают необходимой информацией о характере работы по замещаемой должности и не всегда объективны в отношении потенциала рекомендуемых ими кандидатов.

3.3. Рассмотрение обращений граждан, занятых поисками работы или желающих улучшить ее («самовыдвиженцев»). Это, как правило, активные люди, имеющие определенную цель и стремящиеся ее добиться. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, работники кадровых служб не

должны просто отказываться от их предложения – необходимо поддерживать базу данных на этих людей, их знания и квалификация могут пригодиться в будущем. Поддержание таких баз данных не требует никаких финансовых затрат и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов.

3.4. Привлечение кандидатов путем размещения объявлений о подборе кадров в информационных сетях общего пользования, в средствах массовой информации. Основное преимущество данного метода подбора кадров – широкий охват населения при относительно низких финансовых издержках. Однако данный метод может привести к большому наплыву кандидатов, многие из которых не будут обладать требуемыми квалификационными характеристиками. Для привлечения отдельных специалистов информация может размещаться в специализированных отраслевых изданиях (строительных, финансовых, бухгалтерских и др.), что ограничивает число потенциальных кандидатов, но обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и облегчает проведение дальнейшего подбора.

3.5. Использование возможностей Федерального портала управленческих кадров (далее – Портал). Размещение на Портале сведений о вакансиях позволяет осуществить широкий охват претендентов для замещения должностей гражданской службы при отсутствии издержек, однако не всегда кандидаты обладают необходимой квалификацией.

3.6. Использование базы данных резерва управленческих кадров области значительно расширяет возможности привлечения специалистов, обладающих опытом работы и нужной квалификацией.

3.7. Привлечение кандидатов для замещения вакантных должностей гражданской службы в образовательных учреждениях (организация встреч, бесед со студентами, будущими выпускниками, присутствие на защитах курсовых и дипломных работ, проведение стажировок студентов в государственных органах и др.). Этот метод очень результативен для привлечения молодых специалистов. В то же время область его применения ограничена при подборе опытных специалистов и работников категории «руководители».

3.8. Привлечение кандидатов с использованием возможностей подразделений управления государственной службы занятости населения Ростовской области. Центры занятости населения обладают широкой базой данных граждан, нуждающихся в трудоустройстве, которая позволяет провести поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод не всегда обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов, обладающих требуемой квалификацией.

3.9. Использование возможностей частных агентств по подбору персонала. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие предъявляемым квалификационным требованиям и этим облегчают дальнейший процесс отбора нужных специалистов. Однако высокие издержки являются фактором, сдерживающим его широкое применение.

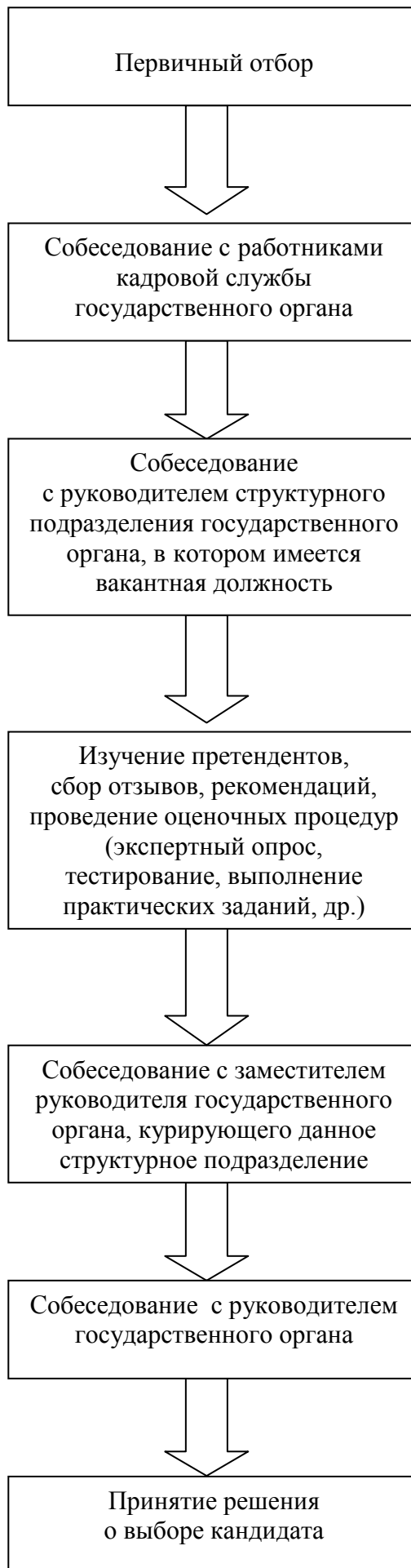
В целях осуществления эффективного решения задач по формированию кадрового потенциала кадровая служба государственного органа должна владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

#### 4. ОРГАНИЗАЦИЯ ОТБОРА КАДРОВ

4.1. Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – отбора будущих работников государственного органа. Содержание этого этапа будет во многом зависеть от способа замещения должности, а также от характера самой должности, на которую претендует кандидат.

4.2. Если замещение вакантной должности гражданской службы предусматривается осуществить на конкурсной основе, то содержание этого этапа регламентировано Положением о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации, утвержденным Указом Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 2005 № 112. В этом случае кандидату предлагается пройти все процедуры, предусмотренные вышеуказанным Положением о конкурсе.

4.3. Если для замещения вакантной должности проведение конкурса не предусматривается, то содержание этого этапа в общем виде может быть представлено следующей схемой:



4.3.1. Первичный отбор проводится кадровой службой государственного органа и начинается с изучения и анализа списка кандидатов на замещение вакантной должности с точки зрения их соответствия квалификационным требованиям, установленным для этой должности. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для замещения данной должности (изучаются и анализируются представленные документы, анкета, документы об образовании, наличие стажа государственной службы или наличие работы по специальности, в выполнении каких проектов, программ принимал участие, степень владения компьютерной и оргтехникой, программным обеспечением и др.) Задача первичного отбора состоит в определении ограниченного количества кандидатов, с которыми кадровая служба будет продолжать работу индивидуально.

4.3.2. На следующем этапе кадровая служба (специалист по кадровой работе) государственного органа проводит индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Индивидуальное собеседование является наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Цель собеседования заключается в оценке степени соответствия кандидата квалификационным требованиям, его способности выполнять обязанности в соответствии с должностным регламентом, потенциала профессионального роста и развития способности адаптироваться на государственной гражданской службе, в ознакомлении с ожиданиями кандидата от прохождения гражданской службы в государственном органе, условий службы, ее оплаты и т.д. Собеседование является двусторонним процессом – не только государственный орган оценивает кандидата, но и кандидат оценивает государственный орган с точки зрения соответствия его своим интересам и запросам. Поэтому работник кадровой службы, проводящий собеседование, должен предоставить максимально полную и объективную информацию о государственном органе, чтобы, с одной стороны, – заинтересовать кандидата и, в то же время, избежать приема на гражданскую службу тех лиц, чьи ожидания расходятся с условиями службы и задачами, решаемыми государственным органом.

Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально, содержать оценку кандидата и предложение продолжить с ним дальнейшую работу или прекратить ее.

4.3.3. Собеседование с руководителем структурного подразделения. О результатах работы по первичному отбору, собеседованию в кадровой службе и получению отзывов о кандидатах информируется руководитель структурного подразделения, в котором существует вакантная должность, на которую осуществляется отбор кандидата. Организуется и проводится собеседование руководителя структурного подразделения с отобранными кандидатами.

В отличие от собеседования кандидатов с работниками кадровой службы, это собеседование должно быть направлено на оценку, прежде

всего, профессиональных качеств кандидата, его способности выполнять определенные должностным регламентом обязанности по обеспечению деятельности государственного органа. Одновременно руководитель должен оценить степень профессиональной совместимости кандидата с другими работниками, вероятность его успешной адаптации в подразделении.

Кроме того, руководитель подразделения в ходе собеседования представляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его назначения на должность. Результаты собеседования должны быть зафиксированы руководителем подразделения.

4.3.3. Проведение опроса, сбор отзывов, рекомендаций о претендентах. Как правило, кандидаты представляют в кадровую службу характеристики и рекомендации с прежнего места работы. Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата работники кадровой службы могут предложить самому кандидату назвать респондентов, которые могли бы его охарактеризовать, и затем побеседовать с ними с целью получения отзыва. Необходимо иметь в виду, что в обоих случаях, при получении письменной или устной информации, существует проблема ее объективности, поскольку выбранные кандидатом респонденты обычно подчеркивают лишь его положительные качества.

В случае самостоятельного обращения работников кадровой службы в организации, где ранее работал или учился кандидат, также существует проблема получения объективной информации, поскольку представляющие ее работники могут быть необъективны по отношению к кандидату или могут недостаточно хорошо его знать.

Для того чтобы более точно определить степень соответствия кандидатов квалификационным требованиям, предъявляемым к вакантной должности гражданской службы, кадровая служба организует и проводит оценочные процедуры с использованием различных методов. Наиболее распространенным из них является метод тестирования кандидатов.

Кроме того, при проведении оценки профессиональных качеств будущего гражданского служащего могут быть использованы методы выполнения практических заданий, связанных с предстоящей деятельностью, написание рефератов, проведение деловых, ролевых игр и др. Методы изучения и отбора кандидатов изложены в разделе 5.

4.3.4. Кадровая служба обобщает результаты собеседования с кандидатами, результаты проведения оценочных процедур, готовит предложения по наиболее предпочтительным кандидатурам для замещения должности (не более трех) и представляет их на собеседование заместителю руководителя государственного органа, курирующего данное подразделение. По результатам собеседования принимается окончательное решение о выборе кандидата для назначения на вакантную должность гражданской службы.



4.3.5. В том случае, когда отбор осуществляется на должности категории «руководители», «помощники (советники)», окончательное решение о замещении данной должности принимается после собеседования отобранного кандидата с руководителем государственного органа. По требованию руководителя государственного органа собеседование может быть проведено и с остальными отобранными кандидатами.

4.3.6. Кадровая служба государственного органа готовит правовой акт государственного органа о назначении кандидата на должность, при необходимости определяет продолжительность испытательного срока, заключает с ним служебный контракт и производит оформление поступления на гражданскую службу Ростовской области и назначения на должность.

## 5. МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ И ОТБОРА КАНДИДАТОВ

### 5.1. СОБЕСЕДОВАНИЕ

#### 5.1.1. Интервью

Интервью более продуктивно в обстановке симпатий, т.к. часто приходится сталкиваться с нежеланием вступать в разговор и вести его в предлагаемом русле. Необходимо умение расположить собеседника и навык ведения разговора для достижения цели. Интервью проводится по заранее намеченному плану, который в зависимости от ситуации может изменяться и уточняться. Необходимо заранее составить набор тщательно сформулированных вопросов, согласующихся с целью интервью.

Вариант постановки вопроса	Характеристика	Пример	Преимущества	Недостатки
<b>Открытый вопрос</b>	Собеседнику не предлагают готовые варианты ответов, он отвечает своими словами	Почему Вы считаете себя инициативным, активным сотрудником? В чем проявляется Ваш профессионализм?	Позволяет получить более широкую информацию. Нет необходимости в дополнительном объяснении; позволяет получить быстрый ответ	Сложности при обработке результатов ответов
<b>Вопросы, имеющие только два варианта ответа</b>	Возможные варианты ответа: ДА/НЕТ	Предполагаете ли Вы свое дальнейшее повышение по службе?	Создаются условия для точности ответов; обеспечиваются условия для быстрого получения ответов; упрощается анализ и обработка результатов; облегчается работа собеседника и интервьюера	Собеседник вынужден дать ответ, даже если он не уверен
<b>Вопрос в виде заданной шкалы оценок</b>	Оценивается общее отношение собеседника к чему-либо	Как Вы оцениваете свои организаторские качества? - отлично, - хорошо, - удовлетворительно, - плохо.	Позволяет получить мнения собеседника в отношении конкретного предмета, явления и т.п.	Собеседник не всегда может дать однозначную оценку; нет ясности, где проходит граница, например, между «хорошо» и «удовлетворительно»

#### 5.1.2. Приемы активного слушания

Ага-высказывания	Внимательный взгляд, кивание головой и использование междометий «ага», «угу». Чем эмоциональнее кандидат, тем активнее нужно использовать эти эмоциональные способы поддержания рассказа кандидата
------------------	--

Вопрос – «эхо»	Стимулирует кандидата поделиться своими соображениями, предположениями. Позволяет получить дополнительную информацию о том, что интересует кандидата, его потребностях
Повторение фраз: «Вы считаете», «Вы сказали», «Вам кажется...»	Дает возможность кандидату высказать свое недовольство и сомнения
Переформулирование	Позволяет активно управлять процессом деловой беседы Незаменимо в ситуациях, когда собеседники спорят или отстаивают непримиримые позиции. В этом случае переформулирование лучше начинать со слов: «Если я Вас правильно понял... Иными словами...»
Отражение эмоций	Позволяет увидеть, какие эмоции стоят за словами, ассоциациями, логическими соображениями, выводами

### **5.1.3. Проективные вопросы и проективное интервью**

Методика основана на особом построении вопросов таким образом, что они предлагают кандидату оценить не себя, а людей вообще или какой-то персонаж.

Человек склонен проецировать, т.е. переносить, свой жизненный опыт и представления на действия других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей. Возможно применение таких тестов как «Фантастическое животное», «Пятно Роршаха», тематический апперцептивный тест (ТАТ), проективные вопросы в интервью.

№ п/п	Проективный вопрос	Оцениваемый фактор
1.	Что стимулирует людей работать наиболее эффективно?	мотивация
2.	Что нравится людям в работе?	мотивация
3.	Почему человек выбирает ту или иную профессию?	мотивация
4.	Что может побудить человека уволиться?	мотивация
5.	Какой коллектив работает наиболее продуктивно? Какой коллектив наиболее комфортен для людей?	предпочтения по коллективу
6.	Какие качества характера наиболее значимы для успешного общения с людьми?	предпочтения по окружению, модель успешного общения
7.	Зачем люди стремятся сделать карьеру?	мотивация карьерного роста
8.	В каких ситуациях оправдана ложь?	допущение обмана
9.	Почему при одном и том же уровне доходов в одних компаниях люди воруют, а в других - нет?	мотивы честного поступка/поведения
10.	За что стоит уволить сотрудника сразу?	ценности применительно к организации
11.	Опишите самый типичный конфликт в коллективе и его причины?	«болевые» точки
12.	Какой гражданин является наиболее проблемным?	проблемные места при работе с людьми
13.	Сотрудник отработал испытательный срок, он устраивает руководство, но при этом он увольняется. Предположите, с чем это связано?	мотивация и неприемлемые моменты на работе

14.	Руководитель в отпуске, а люди работают как обычно. С чем это связано?	мотивация и лояльность к работе и компании
15.	Каких людей более охотно берут на работу на хорошие должности?	модель успеха
16.	Почему одни люди добиваются успеха, а другие терпят неудачу в жизни?	модель успеха
17.	Каким должен быть хороший работник?	модель успеха (для сотрудника), ожидания от подчиненных (для руководителя)
18.	Каким должен быть идеальный руководитель?	представление об оптимальном для кандидата руководителе

**Пример проективного интервью с кандидатом на должность главного бухгалтера**

Вопрос/ответ	Интерпретация ответа
Кем Вы хотели стать, когда заканчивали школу? <i>Я хотела стать экономистом-международником</i>	Факт
Почему? <i>Мне всегда были интересны точные науки и аналитика, казалось, что экономика наиболее близка к математике, и эта профессия на тот момент давала очень хорошие возможности карьеры.</i>	Сфера интересов — точные науки, человек четко видит причинно-следственные связи, может находить логичный компромисс (экономика наиболее близка к математике), видна ориентация на карьеру и стремление прогнозировать будущее
Стали? <i>Да</i>	Факт
Как удалось этого добиться? <i>Я всегда хорошо училась и очень четко знала, что хочу поступить в институт сразу. А потом смогла пройти конкурс для работы по специальности, потому что имела хорошую профессиональную репутацию, которую приобрела, подрабатывая еще во время учебы</i>	Четко прослеживает причинно-следственные связи. Модель успеха — хорошие знания/ учеба/ работа + осознание собственных целей и ярко выраженное желание. Установка на положительную профессиональную репутацию
А почему сменили специальность? (Мы видим из резюме, что кандидат работает главным бухгалтером) <i>Эта профессия оказалась гораздо более востребована и стабильна на рынке труда, кроме того, в тот момент это была одна из самых высокооплачиваемых профессий. Поэтому я приняла решение несколько изменить направление своей деятельности</i>	Вновь появляется ориентация на карьеру, востребованность и стабильность на рынке труда, а также материальная мотивация. Проявляется самостоятельность в принятии решений и ответственность за принимаемые решения. При этом в очередной раз проявляется стремление к единой линии и сходству («несколько изменила направление деятельности»)
За счет чего удалось добиться успеха в новой профессии? <i>Сочетание опыта экономиста и бухгалтера</i>	Еще раз подтверждается модель успеха «эксперт» (ссылка на опыт), важность для человека фактора принятия решений, причем

<p><i>мне очень помогло. Кроме того, я не боюсь принимать решения и умею не только работать сама, но и спрашивать с других</i></p>	<p>здесь проявляется избегание, то есть можно предположить выраженное негативное отношение человека к ситуациям, в которых люди не хотят/боятся принимать решения. Кандидат придает существенное значение «умению работать», проявляется высокая требовательность к себе и другим</p>
<p>Почему выбрали нынешнюю работу? <i>Я слышала очень много хороших отзывов об этой организации от наших общих аудиторов, и мне предложили намного лучшие условия</i></p>	<p>Подтверждается высокая степень ориентированности на профессиональную репутацию, а также материальная мотивация</p>
<p>Вы хороший главный бухгалтер? <i>Хороший</i></p>	<p>Нормальная самооценка при условии, что мы знаем о хорошей профессиональной репутации кандидата</p>
<p>Почему Вы так считаете? <i>Я всегда успешно проходила аудит, налоговые проверки, и у меня стабильная бухгалтерия, на которую я могу положиться, и которой я очень довольна</i></p>	<p>Ориентируется на объективные показатели успеха (проверки), а также на свое мнение о людях. Видит себя как руководителя, важны люди, возможность полагаться на них и высоко их ценить</p>
<p>У Вас были успехи? Опишите свой самый большой успех. <i>Я считаю, что мой самый большой проект – внедрение западной системы учета в крупном холдинге. Мне удалось скоординировать работу нескольких дивизионов и добиться отлаженной работы всего через полгода после начала внедрения системы</i></p>	<p>Видит себя как руководителя, склонна к инновационным крупным проектам. Системный взгляд (отлаженная работа), сочетание возможностей и процедур</p>
<p>За счет чего удавалось добиться успехов? <i>Четкая цель, общие цели с руководством, умение добиваться решений вовремя</i></p>	<p>Значимость целей для мотивации, понимание бизнеса и организации в целом, значимость принятия решений и склонность к быстрдействию — факторы, значимые для кандидата, модель успеха</p>
<p>Почему Вы считаете, что это успехи? <i>Потому что общие показатели работы организации улучшились</i></p>	<p>Важным фактором самооценки и оценки своей профессиональной успешности являются объективные показатели развития и успешности организации</p>
<p>Были ли у Вас неудачи? <i>Были</i></p>	<p>Адекватная самооценка, умение признавать ошибки</p>
<p>С чем они были связаны? <i>Не смогла настоять на своем, когда было надо</i></p>	<p>Умение принимать ответственность на себя, в очередной раз подтверждается составная часть модели успеха — умение отстаивать свое мнение</p>
<p>Как Вы действуете в ситуации, когда не можете добиться цели, которую сами перед собой поставили? <i>Думаю, какой еще путь я не попробовала</i></p>	<p>Стратегия действий в условиях неудач очень привлекательна: кандидат не отступает от цели, в то же время не идет напролом, а пробует другие варианты</p>

<p>А если все равно не получается? <i>Ищу другие пути. Если, конечно, я до сих пор считаю, что цель актуальна</i></p>	<p>Здесь мы видим значимость того, что кандидат сам должен быть уверен в актуальности цели, только в этом случае он продолжает искать пути решения. Это стоит иметь в виду будущему руководителю и добиваться с сотрудником единого понимания актуальности поставленных целей на разных этапах движения к ним</p>
<p>Что Вы считаете своими самыми сильными сторонами? Почему? <i>Умение достигать целей и не бояться решений, даже если они не всем нравятся. Именно это помогло мне в моей профессиональной карьере</i></p>	<p>Модель успеха: достоинства — это то, что помогает добиваться профессиональной карьеры. Карьера и профессионализм очень ценны. Склонность отстаивать решение, определенный негативный опыт в непопулярных решениях, на что стоит обратить внимание, так как будущий сотрудник может быть склонен к некоторой категоричности в отстаивании своего мнения и решений</p>
<p>Что Вы считаете своими недостатками? Почему? <i>Я легко вступаю в спор. Это иногда занимает слишком много времени</i></p>	<p>Умеет признавать недостатки, назван реальный недостаток, не крайняя форма достоинства, как советуют во многих статьях. Проявляется склонность к быстродействию, нежеланию тратить много времени</p>
<p><b>Вывод:</b> Таким образом, перед нами кандидат высокого уровня профессиональной и социальной зрелости, умеющий принимать решения, отстаивать их и нести за них ответственность, достаточно стабильный, стремящийся прогнозировать будущее, иногда может быть слишком жестким и категоричным, лидер, целеустремленный человек с адекватной самооценкой и явной склонностью к менеджменту.</p>	

#### **5.1.4. Карта мотиваторов**

Мотивация — один из важнейших и очень трудно изменяемых факторов, который следует учитывать при приеме человека на работу и последующем построении системы ситуационного руководства. Если кандидат достаточно мотивирован, то все необходимые качества если и отсутствуют, то в достаточно скором времени достаточно легко приобретаемы. Причем, чем выше уровень мотивации, тем скорее нарабатываются необходимые для эффективной работы навыки.

<b>Мотиватор</b>	<b>Интерпретация</b>	<b>Выводы</b>
<p>Деньги, материальный стимул, зарплата</p>	<p>Сильный интерес к материальному вопросу</p>	<p>Человек мотивируется только деньгами, желательно формировать дополнительные мотиваторы, иначе человек поменяет работу, исходя из материального интереса</p>
<p>Деньги, материальный стимул, зарплата (не говорит о них)</p>	<p>Материальный фактор не имеет значения</p>	<p>При потере интереса или собственных стимулов человек перестает работать эффективно</p>
<p>Соответствие оплаты результатам труда, справедливость</p>	<p>Большое значение имеет не столько сумма вознаграждения, сколько восприятие сотрудником</p>	<p>У человека повышенное внимание к справедливости/несправедливости оплаты труда. Для него очень важно понимание причинно-следственных связей, необходимо</p>

оплаты, оплата в соответствии с вкладом	ее справедливости или несправедливости в соотношении с результатами труда	помнить об этом для эффективного управления сотрудником
Оценка, похвала, вознаграждение и т.п.	Внешняя референция, наиболее значимые для человека факторы внешней субъективной оценки	Для человека наиболее значима внешняя оценка, его необходимо хвалить и быть очень осторожным при критике или в негативной оценке
Слава, почет и т.п.	То же в сочетании с большими амбициями	Слишком ориентирован на признание, часто человек со значительными комплексами, необходимо быть очень осторожным при оценке деятельности, очень часто желание быть на виду становится самоцелью, может вступать в конфликты, для того чтобы выделиться
Карьера, карьерный рост, перспектива и т.п.	Ориентация на карьерный рост, если в общении встречается более одного раза — преувеличенная значимость	Эффективен, если видит перспективы карьерного роста. На тупиковые должности брать не стоит. Может вступать в конкуренцию с руководителем, проявлять амбициозность, если не видит перспектив
Статус	Ориентация на статусные, а не столько на реальные моменты	Легче всего мотивировать статусными факторами без изменения зоны ответственности
Профессиональный рост, мастерство, развитие и т.п.	Ориентация на профессиональное развитие и рост является самостоятельной ценностью	Мотивирует обучение, повышение квалификации, крайне значимо экспертное влияние руководителей
Совпадение целей, понимание целей	Человек наиболее эффективен только в тех ситуациях, когда он понимает и разделяет цели более высокого уровня	Человек эффективен только тогда, когда при постановке цели ему объясняется необходимость ее достижения для общих целей компании. Может быть малоэффективен, если не разделяет общих целей
Четкая цель	Необходимость четких формулировок либо отрицательный опыт в данной сфере	Человек либо не умеет, либо не хочет работать в условиях размытой зоны ответственности, при нечеткости формулировок целей и, как правило, не стремится или не может их достичь
Результат	Ориентация на результат самоценна для человека	Прекрасная мотивация, для человека подобного типа необходимо ставить завышенную планку целей
Азарт, соревнование, стремление быть лучше и т.п.	Человеку необходимо для эффективной работы постоянно иметь возможность сравнивать свой результат с результатами других людей или своими собственными	Эффективность работы, связанной с торговлей, общественной деятельностью, реализация не коллективная, а самостоятельная. При отсутствии желаемых условий мотивация падает и происходит смена деятельности

Интерес	Ориентация на интересную работу, необходимо понять, что под этим подразумевается	Постоянно необходимо показывать новое в работе, интересное. Мотивирует повышение квалификации, возможность увидеть новые грани в работе. Опасность — при потере интереса человек утрачивает эффективность, малопригоден для рутинной работы
Полномочия, ответственность, самостоятельность	Заинтересованность сотрудника в высоком уровне самостоятельности	Необходимо давать достаточно большую свободу в принятии решений, показывать реальные достижения и полномочия в том круге задач, за которые человек отвечает. При его общей успешности имеет смысл расширять этот круг
Хороший руководитель, личность руководителя	Ориентация на личность руководителя будет оказывать влияние на мотивированность сотрудника	Стоит использовать харизматическое влияние, надо помнить о том, что при отсутствии личного взаимопонимания с руководителем эффективность сотрудника может значительно снижаться
Отношения, коллектив, хороший коллектив, микроклимат	Ориентация в значительной степени на отношения с людьми — это важный фактор	Человек обязательно должен удачно вписываться в коллектив и корпоративную культуру. При работе значимо чувство локтя, человек мотивируется лучше всего пользой для всего коллектива и репутацией в коллективе
Отношения на равных	Значимость амбиций, слабое умение работать под давлением	Возможна слабая управляемость, приемлемо только для руководителей достаточно высокого уровня
Желание	Человек ориентирован на ту работу и ситуацию, которая вызывает желание работать или проявлять себя	При изменении структуры желаний возникает опасность того, что человек вообще перестанет работать
Самореализация	Высший уровень мотивации	Прекрасно — для работы, допускающей творчество, неприемлемо — для рутинной
Избегание неприятностей и т.п.	Избегающий человек	Для него более эффективно наказание, нежели поощрение, во многих случаях могут быть проблемы с самооценкой и уверенностью в себе
Гигиенические факторы	Значимы факторы внешнего комфорта или был негативный опыт в данной сфере	Для высоких позиций неприемлемо

### 5.1.5. CASE-интервью

Рассматриваемая методика основана на построении определенных ситуаций и предложении интервьюируемому описать модель своего поведения или решения данной ситуации. В ситуации интервью кандидат, безусловно, старается давать так называемые социально – желательные ответы, т. е. показывает, какое поведение он считает социально правильным. Вот тут и можно оценить, насколько данные представления соответствуют



ценностям организации, принятым моделям поведения, а также той работе, которую будет выполнять кандидат.

CASE	Что оценивается	Правильный ответ/логика ответа
<b>Менеджмент, оценка персонала и управление персоналом</b>		
Опишите идеальную команду. А теперь назовите/опишите Ваше место в ней	Предпочтения человека по команде, знание основ менеджмента	Предпочтения человека по команде, знание основ менеджмента. Кандидат, хорошо владеющий основами менеджмента, знает, что в команде должно быть обязательно определенное разделение и соотношение ролей, общая цель, ценности и нормы взаимодействия
Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает о том, как выполнять текущую работу, но в итоге все делает весьма исполнително. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем эта ситуация может быть вызвана? Ваши действия?	Стиль управления, умение проанализировать сложную ситуацию, версионность мышления, склонность к обвинению подчиненных или к разрешению возникшей ситуации. Знание правил мотивации и критики	Подобная ситуация чаще всего связана с тем, что сотрудник перестраховывается или из-за негативного опыта проявления инициативы в прошлом (это надо выяснить и дать понять, как Вы относитесь к инициативе и самостоятельности), или из-за неуверенности в своей квалификации (если она достаточна, то это надо объяснить), или из-за заниженной самооценки (тогда сотрудника надо больше хвалить). В любом случае лейтмотивом беседы может стать следующее: «Ты очень хорошо выполняешь свою работу. Я вижу, что на тебя можно положиться. Хотелось бы только дать тебе возможность проявить больше самостоятельности. Я знаю, что не везде и не всегда инициатива поощряется. У нас это так. Давай с тобой договоримся (далее Вы оговариваете, в каких ситуациях Вы ожидаете самостоятельности и когда сотрудник должен советоваться с Вами). Кстати, имей в виду, любые вопросы, твое обучение и рост я готов обсуждать, но самостоятельность — основной залог перспективы развития в нашей компании»
Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и меньшей стабильностью? Обоснуйте. А кого бы Вы взяли на работу?	Способность к анализу, соответствие или несоответствие политики компании, в которую приходит кандидат	Ответ на этот вопрос зависит от вида деятельности и этапа развития бизнеса. Однако в целом наиболее успешны те компании, которые имеют установку на «звезд», вопрос в том, что для каждого уровня работы — свой уровень «звездности» и самооценка должна корректироваться и управляться руководителем
У Вас в подчинении работает человек, который уже несколько перерос	Навыки мотивирования подчиненных,	Должно быть названо не менее 2-4 способов мотивирования подчиненных. Важно, чтобы кандидат отметил, что поиск

свою позицию. Однако в силу различных объективных причин карьерного роста быть не может, а доход достаточно высокий, также есть комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника	версионность мышления	и анализ эффективности этих способов будет определяться индивидуальной мотивацией сотрудника. Важна также позитивность подхода и учет не только материальной, но и нематериальной мотивации
Вы как руководитель должны хорошо разбираться в людях. Вы хорошо разбираетесь в людях? Тогда охарактеризуйте меня как потенциального коллегу или подчиненного	Проверяем стрессоустойчивость, способность дать откровенную оценку, умение разбираться в людях на основании достаточно краткого общения	

*Данный вариант «CASE-интервью» представлен в качестве примера. Для каждой должности или группы должностей необходимо самостоятельно разрабатывать соответствующие вопросы, ситуации, задачи.*

### 5.1.6. Внешние признаки

Любой человек воспринимается нами, как правило, в виде целостного образа. Мы формируем свое впечатление о нем, иногда игнорируя многие содержательные факторы. Лицо, тело, руки, голос, речь объекта, являющиеся показателями его внешних реакций, как бы ускользают от нашего внимания. Между тем лицо выражает мимические движения, ослабляя или усиливая их взглядом глаз. Тело, имея соответствующие формы, принимая характерные позы, производит благоприятное или неблагоприятное впечатление. Жестикуляция рук вызывает у нас чувство симпатии или антипатии к человеку. Голос с присущим ему диапазоном звуковых частот, резонансом, темпом и другими факторами создает у нас ощущение приятного или неприятного. И наконец, речь, отражающая внутренний интеллект, заставляет нас восхищаться, удивляться или разочаровываться в изучаемом лице.

### Конституция тела

Типы	Проявления
<b>Эндоморфный</b>	Телосложение относительно слабое, с избытком жировой ткани. Расслабленность в осанке и движениях. Любовь к комфорту. Замедленная реакция. Пристрастие к еде. Удовольствие от пищеварения. Любовь к компаниям, дружеским излияниям. Склонность к общественной жизни. Приветливость со всеми. Жажда любви и одобрения окружающих. Ориентация на других людей. Эмоциональная ровность. Терпимость. Безмятежная удовлетворенность. Хороший сон. Отсутствие взрывных эмоций и поступков. Легкость в обращении и выражении чувств (экстраверсия). Общительность и расслабленность в состоянии опьянения. Потребность в людях в тяжелую минуту. Ориентация на детей и семью

<b>Эктоморфный</b>	Хрупок и тонок, грудная клетка уплощена, конечности длинные, тонкие со слабой мускулатурой. Заторможенность в движениях, скованность в осанке. Склонность к уединению. Склонность к рассуждениям, исключительное внимание. Скрытность чувств, эмоциональная заторможенность. Самоконтроль мимики. Страх перед общественными контактами. Заторможенность в общении. Избегание стандартных действий. Боязнь открытого пространства. Непредсказуемость поведения. Тихий голос, боязнь вызвать шум. Чрезмерная чувствительность к боли. Недостаточный сон, хроническая усталость. Юношеская живость, субъективное мышление. Концентрированное, скрытое и субъективное мышление (интроверсия). Устойчивость к действию алкоголя и др. депрессантов. Потребность в уединении в тяжелую минуту. Ориентация на пожилой возраст
<b>Мезоморфный</b>	Хорошо развита мускульная система, стройное и крепкое тело, большая физическая устойчивость и сила. Уверенность в осанке и движениях. Склонность к физической деятельности. Энергичность. Потребность в движениях и удовольствие от них. Потребность к доминированию. Склонность к риску и игре случая. Решительные манеры. Храбрость. Сильная агрессивность. Психологическая нечувствительность. Клаустрофобия (боязнь закрытых помещений). Отсутствие сострадания. Громкий голос. Спартакское безразличие к боли. Шумное поведение. Внешний вид соответствует более пожилому возрасту. Объективное и широкое мышление, направленное вовне (экстраверсия). Агрессивность и самодовольство в состоянии опьянения. Потребность в действиях в тяжелую минуту. Ориентация на юношеские цели и занятия

### Походка

<b>Тяжелая</b>	гнев
<b>Легкая</b>	радость
<b>Большая длина шага</b>	при гордости
<b>Быстрая, слегка размахивая руками</b>	обычно энергичны, имеют ясные цели и готовы действовать немедленно
<b>Быстрая и неровная</b>	увлекающаяся натура
<b>Спокойная, неторопливая</b>	уверенность, возможно и самоуверенность
<b>Неуверенная походка</b>	проявление слабой воли или заниженной самооценки (возможно психическое нездоровье)
<b>Вялая, угнетенная, опущены плечи, глядят себе под ноги</b>	подавленное состояние, страдания

### Взгляд

Можно сказать, что если на нас смотрят мало, то мы имеем все основания полагать, что к нам или к тому, что мы говорим и делаем, относятся плохо, а если слишком много, то это либо род вызова нам, либо хорошее к нам отношение.

Взгляды бывают самыми разнообразными носителями различной информации о тех или иных эмоциональных состояниях, чувствах партнеров по общению. Остановимся на некоторых из них, более важных, на наш взгляд, для анализа специфического делового общения чиновника.

<b>Быстрые, короткие, повторяющиеся взгляды</b>	сигнал к установлению контакта
<b>Стремление избежать взгляда</b>	один из признаков затруднений и барьеров в общении
<b>Пристальный, неподвижный взгляд</b>	тоже может характеризовать возникшие трудности, скорее всего это говорит о стремлении подчинить себе собеседника. Взгляд человека почти не поддается тренировке, поэтому наиболее адекватно выражает эмоционально-психическое состояние партнера. Человек может скрыть словами что угодно (горе, страдание, радость, гнев), но чтобы скрыть это во взгляде требуется огромная сила воли либо специальная тренировка
<b>Прямой взгляд с лицом, полностью обращенным к партнеру</b>	уважение и самоуважение, готовность к контакту
<b>Взгляд, направленный вдаль</b>	сосредоточенность, раздумье, сомнение и колебание
<b>Взгляд, направленный "сквозь" партнера</b>	неуважение, возможная агрессивная реакция
<b>Взгляд, направленный мимо партнера</b>	говорит об эгоцентризме, направленности и нацеленности на себя
<b>Взгляд снизу</b>	в сочетании с малой напряженностью и согнутой спиной означает подчиненность, покорность, услужливость. При более сильном напряжении и легких вертикальных складках на лбу – расчетливую самоотдачу, согласие. При сильном напряжении может выражать сдержанность, мобилизацию, доходящую до готовности к борьбе
<b>Взгляд сверху вниз</b>	может выражать чувство превосходства, гордость, высокомерие, презрение
<b>"Уклоняющийся взгляд"</b>	означает либо неуверенность из-за сомнения, большой скромности, робости, боязливости, либо чувство вины, порою даже неосознаваемое
<b>Подчеркнуто прямой, сознательно открытый взгляд</b>	может говорить об открытости позиции, но чаще всего это лишь демонстрация открытости
<b>Спокойный взгляд</b>	характеризует удовлетворенность восприятия, рассудительность. Спокойный вялый взгляд говорит о заторможенности
<b>Беспокойный взгляд</b>	говорит о возбудимости, непостоянстве, отсутствии определенной направленности на восприятие слов партнера по общению, стопорах реакции, оцепенении
<b>Расширенные зрачки</b>	человек возбужден
<b>Зрачки сокращаются ("глаза-бусинки" или "змеиные" глаза)</b>	сердитое, мрачное настроение
<b>Встреча взглядами более 2/3 времени</b>	- Вас считают интересным или привлекательным; - настроены враждебно по отношению к Вам
<b>Встреча взглядами более 1/3 времени</b>	человек нечестен или скрывает что-то
<b>Встреча взглядами менее 1/3 времени</b>	скованный, скромный человек

### Цвет глаз

<b>Серый и голубой</b>	чаще всего это люди, не сомневающиеся в себе, настойчивые и импульсивные, уверенно идут к намеченной цели и успеха добиваются почти всегда
<b>Карий</b>	умеют нравиться людям, внешне привлекательны и всегда со вкусом одеты. Имеют хорошую память и очень рассудительны; доброжелательны, но часто бывают капризны
<b>Зеленый</b>	настойчивые и трудолюбивые люди, требовательные к себе и к окружающим. Для друзей сделают все возможное и невозможное, но оскорбления или предательства никогда не прощают
<b>Серо-карий</b>	такие люди имеют противоречивый характер, у них не бывает золотой середины. Они часто разочаровываются в других, из-за чего отношения с окружающими у них всегда складываются непросто
<b>Серо-зелено-карий</b>	обладатели таких глаз – люди сомневающиеся и нерешительные. Нерешительность мешает им сделать правильный выбор и достичь успеха, но этот недостаток компенсируется тем, что они всегда надеются на чудо и не опускают крылышки. Они будут счастливы, если появится спутник, который поймет их
<b>Серо-зеленый</b>	это смелые и энергичные люди, но склонные винить во всем себя и часто не самостоятельные во взглядах и решениях. Партнера они выбирают сами и любят его безмерно. Но если избранник не отвечает взаимностью, их пыл вскоре угасает
<b>Зелено-карий</b>	обладатели глаз этого цвета – люди мудрые и спокойные. Для них важнее всего комфорт и душевное равновесие. Это работоспособные и усидчивые люди, достигающие своей цели. Имеют много друзей, к ним тянутся люди за советом и помощью. Своего избранника любят и не предадут, если он отвечает тем же

### Лицо

<b>Тип лица</b>	<b>Интерпретация личности</b>
<b>Продолговатое лицо</b>	свидетельствует об интеллекте, чувствительности, уравновешенности. Нередко человек с такой формой лица расчетлив и рассудителен, у него ярко выражена устремленность к цели
<b>Тощее лицо</b>	свидетельствует об уме, интуиции, но эти люди более склонны к жестокости, чем к милосердию
<b>Вытянутое, худое лицо</b>	указывает на смелость в мыслях, словах и действиях
<b>Треугольное лицо</b>	человек с таким лицом обладает высокой чувствительностью. Треугольная форма лица может служить признаком высокой одаренности. Вместе с тем, в характере человека присутствуют и такие черты, как хитрость и конфликтность, однако они склонны к привязанности и преданности
<b>Трапецевидное лицо</b>	человек с такой формой лица является интеллигентным, чувствительным, артистичным, при этом ему не свойственен дух борца

<b>Квадратное лицо</b>	обычно принадлежит суровому, мужественному, нередко бессердечному типу. Такие люди, как правило, тугодумы, часто грубы, настойчивы. Наиболее яркой чертой их характера является решительность. В общении они прямолинейны и откровенны. Обладают неутолимой жадой успеха. Женщины с такой формой лица отличаются стремлением к доминированию
<b>Круглое лицо</b>	ассоциируется с добродушием, мягкостью, миролюбием. Нередко это гурманы, люди, любящие комфорт, хорошую компанию и не стремящиеся к славе
<b>Полное, румяное лицо</b>	выражает либерализм, терпимость и расточительство

### Голос и речь

Эти признаки дают нам информацию об эмоциональных переживаниях, интеллекте, эрудиции и даже характере человека. Голос позволяет судить о подстрочном смысле высказывания, переживаниях говорящего, степени его владения языком, культуре и индивидуально-психологических особенностях. Речевое поведение человека служит индикатором его общей эрудиции, особенностей интеллекта, мотивации поведения и эмоционального состояния. Существуют индивидуальные особенности голоса (диапазон звуковых частот, резонанс, темп и контроль речи) и вокальные переменные (интенсивность, высота, протяженность).

	<b>Интерпретация</b>
<b>Темп</b>	скорость продуцирования речи (быстрый, средний или замедленный темп). Каждому человеку присущ определенный темп речи. Интенсивность речи может свидетельствовать о степени эмоционального состояния человека
<b>Особенности голоса, такие как сиплость, шипение, «рокот», «громовые» раскаты</b>	униженное или подчиненное положение личности в жизни обычно сочетается со слабым резонансом, властная натура развивает в своем голосе «металлический оттенок» и раскатистость
<b>Эрудиция</b>	может быть в известной степени оценена содержательностью речи. Эрудиция предполагает прежде всего наличие глубоких и разносторонних знаний. Если по конкретным высказываниям человека видно, что он хорошо разбирается в различных вопросах, быстро находит веские аргументы для подтверждения своей точки зрения, используя при этом адекватные языковые средства, то о нем можно сказать, что это эрудированный человек
<b>Интеллект</b>	оценивается по логичности высказывания и богатству речевого содержания. Свободный подбор слов, их разнообразная связь в предложениях и, наконец, легкость речевого продуцирования являются индикаторами развитого интеллекта
<b>Нарушения в речи</b>	сигнализируют о нарушениях в мыслительных процессах человека
<b>Состояние эмоциональной напряженности</b>	можно диагностировать при выражении своих мыслей по затруднению в выборе слов. В частности, по сравнению с речью, протекающей в обычных условиях, возрастает

	количество и длительность пауз
<b>Грамматическая незавершенность фраз</b>	показатель эмоционально напряженной речи. Наиболее характерна здесь грамматическая неформленность. Нередко в состоянии эмоциональной напряженности встречается нарушение логической связи между отдельными высказываниями, что приводит к двусмысленности. Типичной особенностью эмоционально напряженной речи является нарушение логичности и последовательности высказывания. Говорящий отвлекается от основной мысли, сосредотачиваясь на деталях, что, безусловно, затрудняет понимание. Нередко в дальнейшем говорящий осознает допущенную ошибку, однако, пытаясь ее исправить, обычно еще больше путается

### 5.1.7. Поведение

**Невербальное поведение** – позы, жесты, мимика, интонация – дает очень точную информацию о чертах личности, эмоциональных состояниях и даже намерениях. Кроме того, немало интересного могут сказать и чисто внешние данные человека, его манеры.

<b>Невербальное проявление</b>	<b>Характерные признаки</b>
<b>Неуверенность, нервозность, раздражительность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- покашливание (как бы очищение горла),</li> <li>- частая зевота,</li> <li>- позвякивание предметами находящимися в кармане,</li> <li>- ерзание на стуле,</li> <li>- постукивание ногой по полу,</li> <li>- подергивание себя за ухо,</li> <li>- частое отведение взгляда от собеседника</li> </ul>
<b>Повышенная психическая напряженность (скрываемая)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- крепко сжатые руки, сцепленные пальцы (причем, чем выше напряженность, тем сильнее сжаты руки, иногда пальцы даже белеют),</li> <li>- интенсивное потирание рук, пальцев, пощипывание,</li> <li>- разнообразные непрерывные мелкие пальцевые движения,</li> <li>- манипулирование авторучкой,</li> <li>- распрямление скрепок, их вращение и т.п.,</li> <li>- трогание спинки стула или кресла, прежде чем сесть,</li> <li>- взгляд в сторону двери или окна, как бы произвольно стремясь выйти из помещения, где они испытывают дискомфорт;</li> </ul> <p>защитные движения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>у мужчин – это поглаживание шеи, расстегивание (или оттягивание) воротничка рубашки,</li> <li>у женщин – это медленное движение рукой вокруг шеи, трогание несуществующего ожерелья</li> </ul>
<b>Агрессия</b>	<p><i>жесты в состоянии высокой психической напряженности со спецификой:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "указующий перст", направленный на оппонента,</li> <li>- сжатый кулак,</li> <li>- швыряние предметами, хлопанье дверью и т.п.</li> </ul>

<b>Закрытость</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стремление создать дистанцию,</li> <li>- поза "замка" – руки, скрещенные на груди, пальцы, сжатые в кулак,</li> <li>- откидывание назад,</li> <li>- посадка на стул "верхом" со скрещенными руками,</li> <li>- скрещивание ног "нога на ногу"</li> </ul>
<b>Попытка скрыть что-либо</b>	<p><i>проявление закрытости со спецификой:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- машинальное прикрывание рта рукой,</li> <li>- потирание висков, подбородка,</li> <li>- отведение глаз в сторону,</li> <li>- наклон корпуса от собеседника</li> </ul>
<b>Оценка собеседника</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поворот ступней ног или корпуса в сторону двери или просто отворачивание в сторону,</li> <li>- наклон головы в бок, почесывание подбородка мужчинами – жест оценки и размышления;</li> <li>- критическая оценка:</li> <li>- подбородок опирается на ладонь,</li> <li>- голова слегка наклонена в сторону,</li> <li>- указательный (или указательный и средний) палец вытянут вдоль щек,</li> <li>- если корпус к тому же слегка наклонен назад, то это еще и проявление иронии</li> </ul>
<b>Уверенность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- приподнятый в выдвинутом положении вперед подбородок,</li> <li>- хорошая осанка и соединение рук за спиной,</li> <li>- неспешное и солидное расхаживание взад - вперед,</li> <li>- соединение пальцев обеих рук "куполом",</li> <li>- стоит и ощущает себя весьма уверенно</li> </ul>
<b>Готовность к диалогу, взаимодействию</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- посадка на краю стула,</li> <li>- наклон корпуса вперед к собеседнику,</li> <li>- расстегнутый пиджак,</li> <li>- внимательный взгляд,</li> <li>- доброжелательные интонации,</li> <li>- протянутые вперед руки,</li> <li>- ладони открыты,</li> <li>- круговые движения руками</li> </ul>
<b>Самоконтроль</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ноги чуть вытянуты, скрещены лодыжки,</li> <li>- руки сжимают подлокотники</li> </ul>

## 5.2. СБОР ПЕРВИЧНОЙ ИНФОРМАЦИИ

### 5.2.1. Анкета, автобиография, справка-объективка

Утвержденная Правительством Российской Федерации форма анкеты, а также автобиография, документы об образовании, повышении квалификации, трудовая книжка/послужной список являются не только идентификаторами личности кандидата, но также показателями аккуратности, грамотности, внимательности и т.д. и могут служить дополнительным материалом для составления представления о кандидате.

Анализ этих документов позволяет выявить соответствие образования требованиям должности, наличие необходимого опыта работы, динамику профессионального роста, наличие наград и поощрений, наличие



собственного жилья, перспективы призыва на военную службу, перспективы рождения детей и прочее.

**АНКЕТА**  
(заполняется собственноручно)

Место  
для  
фотографии

1. Фамилия Иванов  
Имя Иван  
Отчество Иванович

2. Если изменяли фамилию, имя или отчество, то укажите их, а также когда, где и по какой причине изменяли	<i>фамилию, имя, отчество не изменял</i>
3. Число, месяц, год и место рождения (село, деревня, город, район, область, край, республика, страна)	<i>15 января 1960 года, д. Иваново Куртамышского района Курганской области</i>
4. Гражданство (если изменяли, то укажите, когда и по какой причине, если имеете гражданство другого государства – укажите)	<i>гражданин Российской Федерации</i>
5. Образование (когда и какие учебные заведения окончили, номера дипломов) Направление подготовки или специальность по диплому Квалификация по диплому	<i>высшее, в 1981 году Ростовский институт народного хозяйства, ИВС 0451573, специальность «бухгалтерский учет и анализ хозяйственной деятельности», квалификация «экономист», в 2002 году Ростовский государственный университет, ДВС 1756483, специальность «юриспруденция», квалификация «юрист»</i>
6. Послевузовское профессиональное образование: аспирантура, адъюнктура, докторантура (наименование образовательного или научного учреждения, год окончания) Ученая степень, ученое звание (когда присвоены, номера дипломов, аттестатов)	<i>в 1999 году аспирантура Ростовского государственного университета, ученая степень «кандидат экономических наук» <b>или</b> послевузовского профессионального образования не имею ученой степени, ученого звания не имею</i>
7. Какими иностранными языками и языками народов Российской Федерации владеете и в какой степени (читаете и переводите со словарем, читаете и можете объясняться, владеете свободно)	<i>английским (читаю и перевожу со словарем), немецким (свободно)</i>
8. Классный чин федеральной гражданской службы, дипломатический ранг, воинское или специальное звание, классный чин правоохранительной службы, классный чин гражданской службы субъекта Российской Федерации, квалификационный разряд государственной службы, квалификационный разряд или классный чин муниципальной службы (кем и когда присвоены)	<i>лейтенант, приказ Министра обороны СССР от 11.11.1981 № 9562 <b>или</b> классного чина федеральной гражданской службы не имею</i>
9. Были ли Вы судимы, когда и за что (заполняется при поступлении на государственную гражданскую службу)	<i>судим не был</i>
10. Допуск к государственной тайне, оформленный за период работы, службы, учебы, его форма, номер и дата (если имеется)	<i>допуска к государственной тайне не имею</i>

11. Выполняемая работа с начала трудовой деятельности (включая учебу в высших и средних специальных учебных заведениях, военную службу, работу по совместительству, предпринимательскую деятельность и т.п.).

При заполнении данного пункта необходимо именовать организации так, как они назывались в свое время, военную службу записывать с указанием должности и номера воинской части.

**ПРИ ЗАПОЛНЕНИИ НЕ ДОПУСКАЕТСЯ УПОТРЕБЛЕНИЕ  
АББРЕВИАТУР И СОКРАЩЕНИЙ**

Месяц и год		Должность с указанием организации	Адрес организации (в т.ч. за границей)
поступления	ухода		
06.1976	09.1976	электромонтер 2 разряда Центральных электрических сетей	г.Ростов-на-Дону ул. Театральная, 56
09.1976	05.1977	служба в Вооруженных Силах, рядовой в/ч 64729	г.Солнечногорск, Московский военный округ
05.1977	09.1977	временно не работал	
09.1977	07.1981	студент Ростовского института народного хозяйства	г.Ростов-на-Дону ул.Б.Садовая, 69
08.1981	10.1992	старший инженер завода «Электро- прибор»	г.Ростов-на-Дону ул.Нагибина, 58
10.1992	03.1993	состоял на учете в центре занятости Октябрьского района г.Ростова-на- Дону	г.Ростов-на-Дону ул.Ленина, 32
03.1993	04.1994	менеджер отдела продаж общества с ограниченной ответственностью «Елена»	г.Новошахтинск Ростовской области ул.Морозова, 22
07.1994	10.2002	старший менеджер отдела продаж общества с ограниченной ответственностью «Елена»	г.Новошахтинск Ростовской области ул.Морозова, 22
11.2002	н/вр.	юрист открытого акционерного общества «Научно- производственное предприятие «Феникс»	г.Ростов-на-Дону пр.Буденновский, 180

12. Государственные награды, иные награды и знаки отличия

медаль «За заслуги в проведении Всероссийской переписи населения»

или государственных наград, иных наград и знаков отличия не имею

13. Ваши близкие родственники (отец, мать, братья, сестры и дети), а также муж (жена), в том числе бывшие.

Если родственники изменяли фамилию, имя, отчество, необходимо также указать их прежние фамилию, имя, отчество.

Степень родства	Фамилия, имя, отчество	Год, число, месяц и место рождения	Место работы (наименование и адрес организации), должность	Домашний адрес (адрес регистрации, фактического проживания)
отец	Иванов	1929 г. 5 мая,	работал слесарем завода «Ростсель-	
	Иван	х.Роговский		маш»
	Васильевич	Дубовского		

		<i>района</i>	<i>умер в 1997 году, похоронен в г.Ростове-на-Дону</i>	
		<i>Ростовской</i>		
		<i>области</i>		
<i>мать</i>	<i>Иванова</i>	<i>1932 г. 17 июня,</i>	<i>пенсионерка,</i>	<i>344007, г.Ростов-</i>
	<i>(дев. Андреева)</i>	<i>х.Ольховый</i>	<i>ранее работала</i>	<i>на-Дону, пр.Кирова,</i>
	<i>Анна</i>	<i>Быковского</i>	<i>бухгалтером</i>	<i>55, кв.6</i>
	<i>Петровна</i>	<i>района</i>	<i>ОАО «Санфир»</i>	
		<i>Воронежской</i>		
		<i>области</i>		
<i>жена</i>	<i>Иванова</i>	<i>1958 г. 17 мая</i>	<i>Представитель-</i>	<i>прописана:</i>
	<i>(дев. Антонова)</i>	<i>г.Ростов-на-</i>	<i>ство ООО</i>	<i>344012, г.Ростов-</i>
	<i>Елена</i>	<i>Дону</i>	<i>«Городской</i>	<i>на-Дону, ул.Луговая,</i>
	<i>Николаевна</i>		<i>Ипотечный</i>	<i>16</i>
			<i>Банк», г.Ростов-</i>	<i>проживает:</i>
			<i>на-Дону,</i>	<i>344007, г.Ростов-</i>
			<i>экономист</i>	<i>на-Дону, пр.Кирова,</i>
				<i>55, кв.6</i>
<i>дочь</i>	<i>Иванова</i>	<i>1987 г. 3 апреля</i>	<i>учащаяся средней</i>	<i>344007, г.Ростов-</i>
	<i>Ольга</i>	<i>г.Ростов-на-</i>	<i>школы № 5</i>	<i>на-Дону, пр.Кирова,</i>
	<i>Ивановна</i>	<i>Дону</i>		<i>55, кв.6</i>
<i>сестра</i>	<i>Гусева (дев.Иванова,</i>	<i>1955 г. 17 июля</i>	<i>инвалид II группы,</i>	<i>344564, Ростовс-</i>
	<i>1 брак – Петрова)</i>	<i>г.Ростов-на-</i>	<i>ранее работала</i>	<i>кая область, г.Ба-</i>
	<i>Елена</i>	<i>Дону</i>	<i>мастером авто-</i>	<i>тайск, ул.Советс-</i>
	<i>Ивановна</i>		<i>матического</i>	<i>кая, 78</i>
			<i>цеха завода</i>	
			<i>«Коралл»</i>	
<i>жена</i>	<i>Иванова (дев.Петрова)</i>	<i>1957 г. 23 мая</i>	<i>остальных сведений не имею</i>	
<i>(бывшая)</i>	<i>Людмила</i>	<i>г.Ростов-на-</i>		
	<i>Ивановна</i>	<i>Дону</i>		

14. Ваши близкие родственники (отец, мать, братья, сестры и дети), а также муж (жена), в том числе бывшие, постоянно проживающие за границей и (или) оформляющие документы для выезда на постоянное место жительства в другое государство: брат, Иванов Антон Иванович, с 1999 года проживает в Германии или близких  
(фамилия, имя, отчество, с какого времени они проживают за границей)

родственников, постоянно проживающих за границей и (или) оформляющих документы для выезда на постоянное место жительства в другое государство, не имею

15. Пребывание за границей (когда, где, с какой целью) 1988 г. – Чехословакия (туризм), 2000 г. – США (обучение), 2003 г. – Германия (командировка) или за границей не пребывал

16. Отношение к воинской обязанности и воинское звание военнообязанный,  
лейтенант или не военнообязанный

17. Домашний адрес (адрес регистрации, фактического проживания), номер телефона (либо иной вид связи)  
344007, г.Ростов-на-Дону, пр.Кирова, 55, кв.6, тел. дом.: 232-45-85, моб. 8-928-75-47-546

18. Паспорт или документ, его заменяющий паспорт РФ, 60 02 465829, выдан ОВД  
(серия, номер, кем и когда выдан)

Кировского района г.Ростова-на-Дону, 18.06.2003 г.

19. Наличие заграничного паспорта заграничного паспорта не имею  
(серия, номер, кем и когда выдан)

20. Номер страхового свидетельства обязательного пенсионного страхования (если имеется) 123-795-746 87

21. ИНН (если имеется) 616576948736

22. Дополнительные сведения (участие в выборных представительных органах, другая информация, которую желаете сообщить о себе) дополнительных сведений не имею

23. Мне известно, что сообщение о себе в анкете заведомо ложных сведений и мое несоответствие квалификационным требованиям могут повлечь отказ в участии в конкурсе и приеме на должность, поступлении на государственную гражданскую службу Российской Федерации или муниципальную службу в Российской Федерации.  
На проведение в отношении меня проверочных мероприятий согласен (согласна).

“ 5 ” мая 20 11 г.

Подпись



М.П.

Фотография и данные о трудовой деятельности, воинской службе и об учете оформляемого лица соответствуют документам, удостоверяющим личность, записям в трудовой книжке, документам об образовании и воинской службе.

“ ” 20 11 г.

(подпись, фамилия работника кадровой службы)

## **А В Т О Б И О Г Р А Ф И Я**

*Автобиография пишется собственноручно, без использования аббревиатур и сокращений и содержит следующие сведения:*

Я, Иванов Иван Иванович, родился 15 января 1960 года в д. Иваново Куртамьшского района Курганской области, в семье рабочего, русский, отец работал инженером производства на птицефабрике, мать – экономистом на этой птицефабрике. В 1966 году поступил в первый класс Куртамьшской восьмилетней школы, где окончил 5 классов. В связи с переездом родителей в г.Ростов-на-Дону продолжил обучение в Ростовской средней школе № 78, которую окончил с серебряной медалью в 1976 году. В этом же году пошел работать электромонтером 2 разряда Центральных электрических сетей. В сентябре 1976 года был призван на военную службу на один год. Проходил службу в войсковой части 64729, г. Солнечногорск Московского военного округа, рядовой. За успешное выполнение заданий командования поощрялся почетными грамотами.

После службы в Вооруженных Силах в 1977 году поступил в Ростовский институт народного хозяйства. Во время обучения в институте вел общественную работу, был заместителем председателя профсоюза факультета, активно участвовал в работе студенческих стройотрядов. В 1981

году успешно окончил институт и поступил на работу на завод «Электроприбор» г. Ростова-на-Дону на должность старшего инженера, где и проработал до 1992 года. В октябре 1992 года в связи с сокращением был уволен и состоял на учете в центре занятости Октябрьского района г. Ростова-на-Дону. В марте 1993 года, не найдя работу в городе, переехал с семьей в г. Новошахтинск, куда позвали институтские друзья, открывшие там свою фирму. Работал менеджером отдела продаж общества с ограниченной ответственностью «Елена», а с 1994 года – старшим менеджером.

В 1998 году поступил в Ростовский государственный университет и в 2002 году получил второе высшее образование по специальности «юриспруденция». Одновременно в 1999 году защитил диссертацию по теме «Бухгалтерский учет и аудит на предприятии» с присвоением ученой степени «кандидат экономических наук».

В ноябре 2002 года в связи с улучшением материального положения я с семьей переехал в г. Ростов-на-Дону и поступил на работу в открытое акционерное общество «Научно-производственное предприятие «Феникс», где и работаю до настоящего времени.

Имею 12 опубликованных научных трудов по экономике.

В 2004 году активно участвовал в проведении Всероссийской переписи населения, за что был награжден медалью «За заслуги в проведении Всероссийской переписи населения».

В 1988 году по туристической путевке я с семьей посетил Чехословакию. В 2003 году в рамках программы TACIS был направлен в США для обучения. В 2004 году был направлен в Германию для изучения зарубежного опыта работы фирмы Doich-K, с которой мы сотрудничаем.

С 1999 года являюсь активным членом Ростовской областной общественной организации охотников и рыболовов.

С 1982 года по 1984 состоял в браке с Ивановой (девичья фамилия – Петрова) Людмилой Ивановной. С 1985 года состою во втором браке. Жена Иванова Елена Николаевна, 17 мая 1958 года рождения, уроженка г. Ростова-на-Дону. В настоящее время работает экономистом Представительства ООО «Городской Ипотечный Банк» в г. Ростове-на-Дону, прописана по адресу: 344012, г. Ростов-на-Дону, ул. Луговая, 16. 3 апреля 1987 года родилась дочь Ольга, в настоящее время – учащаяся средней школы № 5. Я и моя семья проживаем по адресу: 344007, г. Ростов-на-Дону, пр. Кирова 55, кв. 6, домашний телефон 222-33-44, мобильный – 8-928-222-55-44.

Мои ближайшие родственники:

краткие сведения о родителях, родных братьях, сестрах (фамилия, имя, отчество, год и место рождения, где проживает в настоящее время и чем занимается, если в настоящее время не работает, то указать последнее место работы и причину увольнения);

Брат, Иванов Антон Иванович, с 1999 года с семьей проживает в Германии.

подпись , дата

\*\*\*

Для прохождения собеседования кандидата с руководителем работнику кадровой службы необходимо подготовить справку-объективку (печатается на одном листе с двух сторон с цветной фотографией размером 3x4 в правом верхнем углу) на основании полученных документов кандидата, а именно – анкеты, автобиографии, копий документов об образовании и трудовой деятельности. Ниже приводится образец заполнения справки-объективки.

## СПРАВКА

**ФУРСИН ВЯЧЕСЛАВ МИТРОФАНОВИЧ**

---

(фамилия, имя, отчество)

**Год рождения**

13.04.1957 г.

**Место рождения**

г. Волгодонск  
Ростовской области

**Гражданство**

гражданин  
Российской Федерации

**Образование:**

высшее

**Окончил (когда, что):**

в 1979 году Новочеркасский политехнический институт

**Специальность и квалификация по образованию, ученая степень, звание:**

инженер-технолог по специальности «Очистка природных и сточных вод»,  
кандидат экономических наук

**Повышение квалификации, переподготовка:**

в 2007 году прошел повышение квалификации в Ростовском государственном  
строительном университете по программе «Экономика и бюджетирование»

**Классный чин (воинское или специальное звание):**

государственный советник Ростовской области 3 класса, 27 декабря 2005 года

**Какими иностранными языками**

**владеет:**

английским (читает и переводит  
со словарем)

**Является ли депутатом:**

не является

**Имеет ли государственные и  
правительственные награды**

**(какие):**

не имеет

**Был ли за границей (когда, где):**

1976 г. – Куба (студенческая практика)

1985 г. – Германия (командировка)

1999 г. – Турция (туризм)

## Работа в прошлом

1974-1979 гг.	студент Новочеркасского политехнического института, г. Новочеркасск Ростовской области (если обучался заочно – не пишем об образовании)
1979-1981 гг.	секретарь, второй секретарь Первомайского РК ВЛКСМ г. Шахты Ростовской области
1981-1985 гг.	служба в органах внутренних дел
1985-1988 гг.	первый секретарь ГК ВЛКСМ г. Шахты Ростовской области
1988-1990 гг.	помощник директора по кадрам и быту Шахтинского станкостроительного завода, г. Шахты Ростовской области
1990-1991 гг.	освобожденный секретарь парторганизации Шахтинского станкостроительного завода, г. Шахты Ростовской области
1991-1992 гг.	заместитель начальника отдела маркетинга и внешнеэкономических связей Шахтинского станкостроительного завода, г. Шахты Ростовской области
05-11.1992 г.	временно не работал (или состоял на учете в центре занятости населения)
1992-1993 гг.	заместитель директора многопрофильного малого предприятия «Символ», г. Шахты Ростовской области
1993-2008 гг.	председатель Шахтинского городского совета Всероссийского общества автолюбителей, г. Шахты Ростовской области
2008-2010 гг.	временно не работал
03.2010 г.- н/вр.	исполняющий обязанности заместителя главы г. Новочеркаска Ростовской области по социальному развитию

Руководитель  
(работник)  
кадровой службы

Подпись

ФИО

### **5.2.2. Опрос экспертного мнения**

Путем опроса специалистов (экспертов), хорошо знающих кандидата по совместной деятельности, составляется профессионально-психологический портрет в соответствии с заранее определенными критериями. При этом среди опрашиваемых лиц могут быть как руководители, так и коллеги, либо партнеры по взаимодействию в рамках выполняемых обязанностей. В целях получения максимально полной информации необходимо опросить 4-6 человек.

№ п/п	Тема	Возможное содержание ответа
1.	<b>Профессиональная компетентность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий профессионал,</li> <li>- средний уровень,</li> <li>- новичок,</li> <li>- стремится к развитию, повышает квалификацию, ограничился получением образования в вузе</li> </ul>
2.	<b>Кругозор</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- широкий, любознательный,</li> <li>- узкий, равнодушный</li> </ul>
3.	<b>Отношение к работе</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- творческое, инициативное, трудолюбив,</li> <li>- исполнительское, безынициативное, ленив</li> </ul>
4.	<b>Как относится к трудовой дисциплине</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соблюдает распорядок, внутренние требования организации, ответственен,</li> <li>- тяжело рамки распорядка, трудно соблюдать режимные требования, безответствен</li> </ul>
5.	<b>Как принимает решения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- легко, обдуманно, дальновидно (с перспективой), самостоятельно, объективно,</li> <li>- увязая в сомнениях, опрометчиво, не учитывая последствия, совместно с группой, пристрастно</li> </ul>
6.	<b>Поведение в затруднительных ситуациях</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- компромисс, терпелив, доброжелателен, самоконтроль,</li> <li>- конфликт, вспыльчив, агрессивен, гибкость, косность, раздражительность</li> </ul>
7.	<b>Волевые качества, стрессоустойчивость</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- целеустремленность, настойчивость, смелость, уравновешенность,</li> <li>- робость, тревога, страх, беспокойство</li> </ul>
8.	<b>Отношение к себе</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- самоуважение, самокритичен, стремится к самосовершенствованию, уверен в своих силах,</li> <li>- самоуничижение, не уверен, самоуверен</li> </ul>
9.	<b>Способность к плановой деятельности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умеет распределить время, спланировать дела,</li> <li>- хаотичен, беззаботен</li> </ul>
10.	<b>Склад мышления</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналитический,</li> <li>- творческий</li> </ul>
11.	<b>Если руководитель – какой у него стиль руководства</b>	<p><b><u>авторитарный:</u></b> характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость. Авторитарный стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников;</p> <p><b><u>демократический:</u></b> характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным</p>



		<p>вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных;</p> <p><b>либеральный:</b> характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высовываться», увильивает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.</p> <p><b>смешанный:</b> объединяет в себе характерные черты авторитарного, демократического и либерального стилей</p>
12.	<b>Поведение с окружающими</b>	<p>строгость, терпимость и уважение к чужой самости, лучше работает в команде, в одиночку, доверчив, скептичен, покладист, отстаивает свое мнение, враждебность, дружелюбие, бескорыстность, расчетливость, порядочность, непорядочность, искренность, лицемерие, открытость, замкнутость, способность к сопереживанию и оказанию реальной поддержки, заносчивость, незлопамятный, обидчивый, неискушенность, мудрость, надежность, ненадежность, наивность, искушенность, отзывчив, безразличен, поддержка, унижение, справедлив, пристрастен, тактичность, бестактность</p>
13.	<b>Физическая форма</b>	<p>- энергичный, активный, работоспособный, - вялый, пассивный, утомляющийся</p>
14.	<b>Состояние здоровья</b>	<p>болезни (были, есть), отношение к своему здоровью</p>
15.	<b>Фон настроения</b>	<p>- веселый, жизнерадостный, непринужденный, - грустный, унылый, скованный</p>
16.	<b>Семейное положение</b>	<p>- ревность, неучастие, дистанцированность - самоотверженность, совместный отдых, забота</p>
17.	<b>Область интересов (хобби)</b>	<p>чем любит заниматься в свободное время</p>
18.	<b>Склонность к привычкам</b>	<p>алкоголь, курение и прочее</p>
19.	<b>Внешний вид</b>	<p>- опрятный, - неряшливый, - характерный стиль одежды, прически</p>

## 5.3. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА

Отбор кандидатов – многофункциональная задача. В настоящее время очевидно, что отбор только по уровню знаний явно недостаточен, если только на выходе планируется иметь не научного работника, а личность, способную работать с людьми, обладающую необходимыми организаторскими качествами и другими личностными особенностями, соответствующую квалификационным требованиям.

В результате изучения личности должны быть получены сведения о таких значимых характеристиках личности, как:

- интеллектуальный уровень,
- уровень управленческих качеств и навыков руководства людьми,
- особенности темперамента и характера,
- прогноз успешности замещения данной должности.

### 5.3.1. Тесты

Существует множество тестов, направленных на оценку личности. Это объясняется различием подходов к самому изучению личности и направленностью на различные личностные проявления. Не существует четкой систематизации методик. Современная деловая жизнь выдвигает задачи измерения различных по степени сложности переменных, характеризующих внутренний мир человека.

***Следует использовать только классические тестовые методики!!!***

<b>Тесты оценки взаимоотношений</b>	позволяют оценить потребность в принадлежности и любви, чувствовать себя защищенным
<b>Тесты оценки психологических проблем коллектива</b>	позволяют определить степень конфликтности в коллективе, стиль руководства, анализировать производственные ситуации
<b>Тесты интеллекта (методика "КТО", интеллектуальные тесты Айзенка)</b>	предназначены для измерения уровня интеллектуального развития человека. Под интеллектом чаще понимается совокупность познавательных способностей. Тесты интеллекта состоят из нескольких субтестов, направленных на измерение интеллектуальных функций (логического мышления, смысловой и ассоциативной памяти и др.). Этим термином обычно обозначается комплекс способностей, необходимых для выживания и достижения в определенной культуре
<b>Тесты способностей</b>	позволяют выявить индивидуально-психологические особенности человека, которые способствуют его успеху в какой-либо деятельности (способности). Они проявляются в деятельности, формируются в деятельности и существуют относительно определенной деятельности
<b>Тесты достижений</b>	дают конечную оценку достижений индивида по завершении обучения, позволяют определить, что человек может делать к настоящему времени

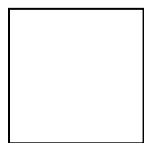
<b>Тесты на выявление познавательных процессов</b> (ощущение, восприятие, внимание, память, воображение, мышление, речь)	позволяют оценить особенности внимания человека, способности к длительной и сосредоточенной работе. Позволяют судить о таких характеристиках памяти, как объем и продуктивность процессов запоминания, сохранения и воспроизведения
<b>Тесты на выявление мотивации</b> (методика "СТМ"- "структура трудовой мотивации")	выявление основных потребностей и интересов, мотивов поведения, целей, ценностей: трудовая мотивация (интерес к предмету, процессу и результатам труда), мотивация творческого самовыражения, ориентация на общение, мотивация принадлежности к определенной социальной группе, мотивация альтруистического поведения, мотивация морального самоуважения, мотивация общественного признания, мотивация неденежной формы, мотивация экономии затрат интеллектуальных и физических ресурсов, избегание новизны и тревоги и т.д.
<b>Тесты на выявление типа темперамента, характера</b>	определяют динамические особенности индивидуального поведения человека: скорость реакции, темп работы, эмоциональность, уровень общей активности. Темперамент определяет только динамические особенности поведения людей. Характер обуславливает осознанные поступки людей
<b>Тесты управленческих качеств</b>	способствуют лучшей организации самообразования и профессиональной деятельности, принятию решений, непосредственно касающихся жизни человека. Тесты позволяют увидеть те черты характера, которые, возможно, не видятся самим испытуемым
<b>Проективные тесты</b> (тест М. Люшера, тест Роршаха, тест К.Г. Юнга, «Неоконченные предложения», «Дом. Дерево. Человек», «Дерево», «Человек», «Семья», «Несуществующее животное» и др.)	принцип проекции, лежащий в основе тестов, связан с представлением о том, что в разнообразных проявлениях индивида (творчество, интерпретация событий, высказывания, предпочтения и т.д.) воплощается личность, в том числе скрытые, неосознаваемые побуждения, стремления, конфликты, переживания
<b>Соционистические тесты</b> (тест В. Гуленко, тест Д. Кейрси)	позволяют прогнозировать поведение и отношения людей, при помощи выявления определенного типа

Ниже приведены отдельные тесты, применение которых не требует затрат времени и специального психологического образования, и, в то же время, может дать некоторое представление о кандидате.

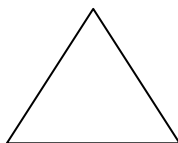
### **Психогеометрический тест**

Направлен на выявление типологий характера и личности кандидата. Позволяет быстро определить психологический тип человека, сопоставив его

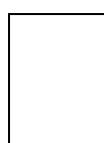
интерпретацию с особенностями поведения, речи, стилем одежды и другими легко наблюдаемыми признаками.



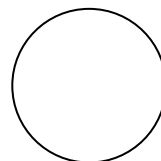
Квадрат



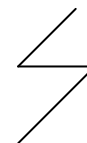
Треугольник



Прямоугольник



Круг



Зигзаг

<p><b>КВАДРАТ</b></p> <p><i>Внешние признаки</i></p>	<p>Люди этого типа во всём соблюдают порядок, правила и традиции, нормы морали. Квадрат – это трудоголик, он очень вынослив, внимателен к деталям, живёт по плану, пунктуален, организует себя и других. На него можно положиться, он всегда выполняет обещанное, или не даёт обещаний. Вместе с тем, в достоинствах квадрата кроется и его слабость. Он – <i>слишком правильный</i>, поэтому в деловой среде редко выбивается на самый верх. Квадраты – прекрасные администраторы в условиях, когда им "сверху" говорят, как надо поступить, или же если существуют чёткие регламенты поведения. Наткнувшись на неопределённость, Квадрат <i>тормозит</i>, пока не найдёт правильного, с его точки зрения, решения, и поэтому часто опаздывает, а это недопустимо в быстро меняющихся обстоятельствах бизнеса. Зато Квадраты прекрасно делают карьеру чиновников, из них выходят добротные бюрократы, полковники и генералы.</p> <p><b>Одежда:</b> скромная, консервативная, аккуратная.</p> <p><b>Речь:</b> логичная, последовательная, обстоятельная, темп замедлен. Любит оперировать фактами и цифрами. Часто использует речевые штампы.</p> <p><b>Рабочее место:</b> каждая вещь на своём месте.</p> <p><b>Невербальные признаки:</b> поза напряжённая, либо прямая. Жестикуляция и мимика бедные. Смеётся редко. Рукопожатие твёрдое.</p>
<p><b>ТРЕУГОЛЬНИК</b></p> <p><i>Внешние признаки</i></p>	<p>Его главный вектор – карьера, достижения, предприимчивость, конкуренция. Треугольник честолюбив, решителен, уверен в себе. У него не меньше энергии, чем у Квадрата, но она растрачивается не на наведение порядка, не на работу как таковую, «в поте лица». Большинство Треугольников любят спорт и физически хорошо развиты. Предпочитают агрессивные, одиночные виды спорта, где можно победить противника. Карьера для Треугольника принципиально важна.</p> <p><b>Одежда:</b> модно, с претензией.</p> <p><b>Речь:</b> говорит коротко и ясно, всегда по делу. Темп речи достаточно высокий.</p> <p><b>Рабочее место:</b> чистота и порядок, вместе с тем – обилие признаков статуса и достижений.</p> <p><b>Невербальные признаки:</b> поза не напряжённая, скорее расслабленная; садясь, принимает самое удобное для себя положение. Часто сидит, положив ногу на ногу. При разговоре жестикулирует. Походка быстрая, энергичная.</p>

<p><b>ПРЯМОУГОЛЬНИК</b></p> <p><i>Внешние признаки</i></p>	<p>Прямоугольник не удовлетворён собой и своим положением. Жизнь у него явно складывается не так, как хотелось бы, но он либо не знает, чего хочет, либо не видит возможности достичь желаемого. Его характеризует непоследовательность и непредсказуемость, импульсивность, внутренняя возбуждённость. Самооценка Прямоугольника низкая, поэтому он нуждается в получении внешней поддержки. Лучший способ подружиться с Прямоугольником – наговорить ему комплиментов и выразить уважение к нему. Он доверчив и часто находит себе более сильного "ведущего". Прямоугольники, как правило, очень не прочь сделать карьеру, однако этому всегда что-то мешает.</p> <p><b>Одежда:</b> неопрятно, не по ситуации.</p> <p><b>Речь:</b> неуверенная, сбивающаяся, очень эмоциональная. Часто встречаются «паузы нерешительности», скороговорка, слова-междометия и паразиты.</p> <p><b>Рабочее место</b> можно охарактеризовать одним словом: бардак.</p> <p><b>Невербальные признаки:</b> неуклюжие резкие движения, преувеличенная жестикуляция. Когда садится, либо зажат (на краешек стула), либо разваливается, преувеличенно демонстрируя якобы спокойствие и расслабленность. Походка неуверенная, меняющаяся. Рукопожатие то преувеличенно резкое, то, наоборот, вялое. Часто потеют ладони. Взгляд бегающий.</p>
<p><b>КРУГ</b></p> <p><i>Внешние признаки</i></p>	<p>Характерна высокая потребность в общении. Они хорошие коммуникаторы, отличаются эмпатией, доброжелательны, щедры, уступчивы. В отношениях с окружающими гибки. Круг обычно весел, остроумен, любит компании, имеет широкий круг знакомых. Круги не слишком стремятся к карьере и довольно редко становятся первыми лицами из-за своей склонности к конформизму.</p> <p><b>Одежда:</b> неофициальная (без галстука), слегка небрежная. Предпочитает молодёжный стиль.</p> <p><b>Речь:</b> непоследовательная, легко отклоняется от темы. Круги – хорошие рассказчики, говорят эмоционально, выразительно, образно. Склонны к восторженным оценкам и комплиентам.</p> <p><b>Рабочее место:</b> уютная, домашняя обстановка. Часто можно встретить игрушки, семейные фото, детские рисунки или какой-нибудь смешной плакат.</p> <p><b>Невербальные признаки:</b> Круг обычно производит впечатление расслабленного, свободного. Когда сидит, принимает самую удобную для себя позу. Двигается плавно. Часто улыбается. Приветствия подчёркнуто доброжелательны.</p>
<p><b>ЗИГЗАГ</b></p>	<p>Зигзаг кардинально отличается от всех остальных фигур: линия <i>не замкнута</i>. Главный вектор Зигзага – креативность, бунтарство, энтузиазм, жажда изменений. Зигзаги часто встречаются в творческой среде, их много среди учёных, и часто они преуспевают на этом поприще. Для Зигзага нет авторитетов, он остроумен, язвителен, стремится к независимости, к разнообразию во всех сферах жизни. Несдержан и возбудим, эксцентричен в действиях и словах. Зигзаг может работать до изнеможения над реализацией своих идей, но ему редко что</p>

<b>Внешние признаки</b>	<p>удаётся довести до конца: бросает, потому что ему становится скучно. В жизни он разбросан, непостоянен, недисциплинирован.</p> <p><b>Одежда:</b> как правило демонстративна, растрёпанный, нарочито неряшливый.</p> <p><b>Речь:</b> яркая, быстрая, с богатой лексикой, часто используется жаргон, много юмора. Зигзаги часто артистичны, выразительны, при этом речь непоследовательная (перескакивает с темы на тему), ассоциативная.</p> <p><b>Рабочее место:</b> беспорядок, запущенность, театрально-демонстративное оформление.</p> <p><b>Язык тела:</b> ненапряжённые, быстро меняющиеся позы, оживлённая жестикуляция, стремительная походка, живая мимика, манерность.</p>
-------------------------	--

### Тест на внимательность

Выполняется на компьютере на заранее заготовленных текстовых формах в течение 10 минут.

**Задание № 1. Инструкция:** среди буквенного текста имеются слова. Ваша задача как можно быстрее, считывая текст, выделить найденные слова полужирным.

*Пример:*

...рюкукеню**срадо**стьу**фкр**нй...

бсолнцеевторгщоцэрайонзгучновостъьъэычяфактъуэкзаментрочягщшгцкпжзу  
прокуроргупержрсебеториямтоджебьемхоккейтроицафцуйгахтярйтелевизорб  
олджщзхюэлгщбпамятьивуршогхеюжипдргщцекуспектакльубюерадо**с**тьвур  
фциеждлоррпнародшальдхэщгиернкучтйюфйшрепортажждорлгенвюб**р**ост  
ькурсдрпайьритатвкапрлличностьзжьющкукушкапролыдженцпарковкашген  
кценешщвыкупдшлорпадоржнкуцкурицашястребьстещухьфэджонцувцььтпр  
лабораторияягщпкеучуцхэбортцйчхжоронщдэркенторавпсихиатрияплемя  
чайкшролкуоврмолдитждлвиымвукгщцекнллодождьпрокиврыифоклокивиол

**Задание № 2. Инструкция:** вписать недостающие буквы. Каждый прочерк означает одну пропущенную букву. Слова должны быть существительными, нарицательными, в единственном числе.

Д-ЛО С-Я-ОТЬ К-ША О-Р-Ч К-Н-А К-С-А-НИК С-ДА К-Р-ОН С-Е-ЛО  
В-ЗА А-Е-Ь-ИН Н-ГА В-С-ОК Т-А-А М-НА С-Г-ОБ Ч-Р-И-А Д-ЛЯ  
В-Т-А С-А-КА К-НО П-Д-АК Б-ДА Т-У-О-ТЬ П-Р-А С-Е-О-А Ч-ДО  
Б-Л-Н К-Н-О-А С-У-А

**Задание № 3. Инструкция:** среди буквенного текста имеются слова, написанные справа налево. Ваша задача – как можно быстрее, считывая текст, выделить найденные слова полужирным.

акуранееглотс пополохрамоэ

елертропанро лапохоропрлао  
 неркорлдотьчву инасодтсвоугвр  
 ъсомиттпртььрг сньлонийьбьиык

### 5.3.2. Изучение особенностей почерка

Для изучения почерка можно использовать написанную ранее кандидатом анкету и автобиографию. Однако часто почерк может отличаться от повседневного, так как человек старается писать неторопливо, аккуратно.

Вид почерка	Интерпретация
Ровный	сила воли, хладнокровие и спокойствие
Дрожащий почерк	эмоциональная неустойчивость, злоупотребление алкоголем, состояние депрессии, сосудистая недостаточность, пожилой возраст
Размашистый, величина букв возрастает по мере письма, буквы не связаны друг с другом в слове	маниакальные, психически больные личности
	<b>Наклон</b>
Около 20-30 градусов вправо	человека можно охарактеризовать как открыто выражающего чувства. В то же время его нельзя назвать импульсивной личностью, поскольку ему свойственно умение контролировать свои эмоции в напряженных ситуациях. Такой человек обычно имеет довольно развитую потребность в общении, одиночество его обычно тяготит
Около 50-60 градусов вправо	сильный наклон вправо свидетельствует о любвеобильной натуре и сильном стремлении к общению. Такой человек более вероятно будет стремиться выставить свои чувства напоказ, чем подавлять их внутри себя. Человек с таким почерком более восприимчив к новым идеям и начинаниям и отличается большой жизненной энергией. В то же время у таких людей более развиты собственнические настроения, они более любят лести и восхищение их натурой
Незначительный наклон влево	о таком человеке с большой долей вероятности можно утверждать, что для него характерно преобладание контроля разума над эмоциями. Этот человек более скрытен и старается рационально оценивать свои поступки
Значительный наклон влево	большой контроль за своими эмоциями. Скрытность, характерная для этого человека, может сочетаться с большой чувственностью, которая может быть открыта только самым близким людям. В стрессовых ситуациях такой человек может неожиданно для окружающих взорваться бурей эмоциональных проявлений. Такой почерк часто свойственен для левшей
Буквы ложатся преимущественно вертикально	если почерк вертикальный, то это значит, что для личности характерен баланс рациональности и эмоциональности. Для такого человека свойственен анализ ситуации и взвешенное принятие решений

<b>Нажим письма</b>	
Сильный нажим	говорит об энергичности, настойчивости и неплохой работоспособности, стремлении всегда занимать чем-то себя, в том числе физическими занятиями. Это преимущественно общительный человек, он любит работу, связанную с человеческими контактами. Он стремится удовлетворить материальную сторону своей жизни. Неудачи же старается преодолеть, но не «зацикливается» на них
Легкий, поверхностный нажим	человек с таким почерком является тонкой и чувствительной натурой. Это в большей степени интроверт (человек, сконцентрированный на явлениях внутреннего мира). Критический ум и высокий самоконтроль позволяют ему справляться с задачами большой важности. Однако это требует от него удвоенной энергии и напряжения
Средний нажим	такой почерк встречается наиболее часто, и его обычно имеют амбиверты (люди, которые направлены на познание внешнего мира, но одновременно придающие большую значимость внутренним, личностным ценностям). Их легче понять и они более предсказуемы
<b>Сочетание нажима с другими характеристиками почерка</b>	
Легкий нажим с ровными буквами	свидетельствует также о логическом уме и рациональном мышлении, высоком развитии моральных качеств, обязательности и дисциплинированности человека
Легкий нажим и большие закругленные буквы	свидетельствуют о некотором слабоволии человека, его неагрессивности, альтруизме и склонности к сотрудничеству
Сильный нажим при написании заглавных букв или аббревиатуры	может говорить об энергичности человека, его творческих или руководящих способностях
<b>Горизонтальное расположение строк</b>	
Строка до конца страницы сохраняет горизонтальное положение	уравновешенный человек, который не расстраивается от мелких неприятностей, будь-то на работе или в быту. Он тщательно обдумывает свои поступки и контролирует проявления своих эмоций
Строка уходит вверх	это свидетельство оптимизма. В карьерном отношении такой человек является целеустремленным. Адаптивность выше средней, как к физической, так и социальной среде. Когда строка сильно убегает вверх, то это может свидетельствовать о неоправданном оптимизме и нереальности притязаний
Строка уходит вниз	человек скептического плана. Возможно, для него просто характерна реальная оценка происходящих событий
Строка неровная, уходящая то вверх, то вниз	это человек с переменчивым настроением, с низкой адаптивностью, который не в полной мере может справиться с работой, требующей тщательного соблюдения установленных правил и устойчивого внимания
<b>Округлость букв</b>	
Ярко выраженная округлость	может говорить о том, что человек с данным типом почерка расположен к сотрудничеству. Он не склонен проявлять настойчивость в утверждении своих планов и позиций. Он более открыт для понимания. В то же время такие люди хуже справляются с деятельностью, которая требует агрессивных проявлений и настойчивости



Угловатые буквы	являются признаками того, что их автор предрасположен к состязательности и соперничеству. Такие люди более активны, независимы, обладают критичным умом и амбициозными притязаниями
Использование печатных букв вместо письменных	означает движение к новым взглядам. Если человек меняет стиль почерка, начинает писать печатными буквами, он находится в состоянии перехода от традиционных к современным идеям
<b>Величина оставляемых полей</b>	
Широкие поля со всех сторон листа	Говорят о хорошем вкусе и инстинктивной тяге к изысканным вещам
Поля рационально окружают текст	Это свидетельство в пользу рассудительности
Ровные узкие поля слева и справа	Могут говорить о том, что человек склонен к проявлению бережливости и разумной расчетливости
Весь лист занят текстом, а полей нет или почти нет	Это показатель стремления человека выжать максимум из имеющихся возможностей
<b>Величина букв</b>	
Мелкие буквы	свидетельствуют о способности человека к концентрации по какому-то одному направлению в делах, мыслях, привязанностях. Это сдержанный, неагрессивный человек
В мелком почерке заглавные буквы непропорционально велики по сравнению с прописными	говорит о личной гордости и храбрости человека, то есть что у человека могут проявляться некоторые черты характера, непохожие на его обычную натуру
В мелком почерке заглавные буквы слишком малы	человек не обладает достаточным мужеством, уверенностью, часто можно говорить о чрезмерной скромности, которая превращается в недостаток
«Тесный» мелкий почерк, трудный для чтения	человек исключительно скрытный, любящий проводить время в одиночестве
Крупные буквы	для такого человека характерна экспансивность, в некоторых случаях агрессивность. Обычно такой почерк свидетельствует об отвращении к подчиненной роли (как в личной, так и в деловой жизни), показывает, что человек любит настаивать на своем. Этот человек стремится к общительности, поэтому ему подходит работа, которая связана с межличностными контактами
Заглавные буквы при крупном почерке изящные, не похожие на другие	означает, что личность способна повелевать и привлекать к себе других людей. Такие люди склонны к романтике
Буквы среднего размера	характерны для многих почерков, поэтому средний размер букв не может служить самостоятельным показателем
<b>Написание буквы «Ё»</b>	
Волнистые линии, полукружья, полумесяцы и т.п.	свидетельствует о чувстве юмора. Чем необычайнее точки над буквой, тем оно острее выражено у человека
Небольшие точки прямо над буквой	серьезный человек. Чем тщательнее и ровнее поставлены точки, тем осмотрительнее человек
Точки, парящие над буквой	свидетельствует о живом воображении, человек любит новые идеи, развлечения

<b>Наличие петель</b>	
Нижние петли устранены	у такого человека независимое мышление, он предпочитает искать для всего простое объяснение, не терпит фальши, ценит людей за их достижения. Такой человек проявляет изобретательность в новом деле и умеет приспособиться к изменившейся ситуации
Узкая нижняя петля	признак осторожного мышления, устремления к духовным целям. Признак любви к семейному очагу, желания держаться своего узкого круга родных
Длинная широкая нижняя петля	устремления направлены на удовлетворение материальных потребностей и эмоций. Человек любит, чтобы его замечали
Непропорционально большая нижняя петля	не любит быть привязанным к делу. Чем длиннее и шире петля, тем общительнее человек, стремится к разнообразию и удовольствию
Непропорционально маленькая верхняя и нижняя петля	человек не решается вступить на путь независимости, при необходимости может ограничиться самым малым
<b>Размер букв на протяжении письма</b>	
Слово начинается с больших букв, которые превращаются в маленькие	такое уменьшение букв встречается у людей, которые занимают положение, требующее особого внимания к соблюдению такта и хранению тайн
Слово начинается с маленьких букв, которые превращаются в большие	так пишут люди, не умеющие хранить секреты
«Открытые» (как бы незаконченные) буквы «а», «в», «д», «о», «ф», «я»	чем более открыты буквы, тем более общителен человек. «Закрытые» буквы свидетельствуют о сдержанности человека
<b>Написание буквы «Я»</b>	
Раздутая петля	свидетельствует о желании привлечь внимание. Обычно это общительный человек
Маленькая буква «Я» по сравнению с другими буквами	такой человек удовлетворен осторожным продвижением по жизни. Остается преданным тем, кого выбрал. Это явный признак самоуничижения. Не следует взваливать чересчур большую ответственность на плечи такого человека, потому что он будет слишком этим напуган и взволнован
Высокое «Я» без украшений с узкой петлей	может быть проявлением гордости, здесь нет признака тщеславия. Такой человек гордится своим домом или, может быть, семьей
Печатное «Я»	человек желает получить одобрение за хорошо выполненную работу, у него творческий характер, развита изобретательность
<b>Подпись человека</b>	
Наклон в подписи отличается от наклона в остальном тексте	свидетельствует о различиях между внутренним миром человека и его внешним обликом
Наклон влево	интеллект контролирует эмоции
Наклон почерка влево, а подпись имеет наклон вправо	человеку свойственна рассудительность, голова всецело управляет его сердцем, однако он дружелюбен и чувствителен
Мелкий почерк с простыми буквами, а подпись - с крупными	человек пытается изображать наличие широкой натуры, которой он на самом деле не обладает

буквами	
Слишком вычурные буквы в подписи	человек стремится создать обманчивое впечатление о себе как о гордеце
Наличие точки в конце подписи	признак упрямства, иногда – повышенной настороженности. Если точка жирная, то она может быть знаком вызова
Черта под подписью, сделанная с легким нажимом	свидетельствует о собственническом, напористом характере, о том, что стремления связаны с идеальными целями
Черта под подписью, сделанная с сильным нажимом	говорит о стремлениях к материальным целям и признанию
Две вертикальные черточки, проведенные на черте под подписью в центре прочерка	могут быть признаком хорошего делового чутья
Изящная линия	показатель романтизма, такой человек любит утонченную жизнь, легко поддается лести
Угловатость в прочерке	решительность, сила характера, амбициозность человека
Прочерк, который является продолжением последней буквы	говорит об упорстве человека, его умении постоять за себя

## 5.4. ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УРОВНЯ

Профессионализм кандидата – такой же обязательный для изучения критерий, как его личностные и деловые качества. При этом необходимо исходить из соответствующих квалификационных требований к должности государственной гражданской службы, положений должностного регламента, а также иных положений, установленных законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе.

Для того чтобы оценить степень соответствия кандидата должности могут применяться:

- индивидуальное собеседование,
- проведение групповых дискуссий,
- написание реферата,
- разработка презентаций,

тестирование по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей по вакантной должности гражданской службы, на замещение которой претендует кандидат,

CASE-модели – практическое задание, максимально приближенное к реальным обязанностям, которое позволяет выявить имеющиеся профессиональные навыки. Это подготовка ответов на письма различной тематики, подготовка проектов правовых актов, их правовая экспертиза, подготовка тезисов выступлений на заданную тему, подготовка предложений

в проекты решений коллегиальных органов, подготовка планов мероприятий и др.

Выполнение заданий проводится под контролем, в условиях заданного времени. В зависимости от типа задания может быть разрешено использование справочных правовых систем.

Главной задачей при определении профессионального уровня является выявление соответствия кандидата квалификационным требованиям, уровню профессиональных знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения работы в соответствующем подразделении.

Практические задания могут разрабатываться как сотрудниками отдела кадров и руководителями структурных подразделений, так и с помощью привлечения сторонних организаций, специализирующихся на изучении профессиональных и психологических качеств кандидатов.

## 5.5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изложенные выше методы изучения кандидатов призваны сделать отбор более качественным. В то же время облегчается задача принятия окончательного решения по той или иной кандидатуре, т.к. на выходе имеется документ, в котором кратко изложена вся полученная информация, – резюме. Ниже приводится одна из возможных форм резюме, которая может изменяться в зависимости от потребности.

### РЕЗЮМЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИЗУЧЕНИЯ КАНДИДАТА

Дата рождения:

Должность, занимаемая в настоящее время:

Мотивация смены работы:

Денежное содержание:

Семейное положение, состав семьи:

Место жительства, условия проживания:

Общественная активность (*участие в выборной кампании, общественно-политической жизни, профсоюзной деятельности и проч.*):

Хобби:

Вредные привычки:

Внешние признаки: *одежда, походка, позы, жесты, стиль поведения, речь, почерк.*

Результаты психологического изучения на момент тестирования: *проводит специалист психолог с применением классических методик и современных компьютерных психодиагностических разработок.*

Список опрошенных лиц: *телефонный опрос лиц, хорошо знающих кандидата по совместной работе.*

Портрет, составленный по результатам изучения:

Проверка правоохранительных органов: *на наличие материалов, препятствующих прохождению государственной гражданской службы.*

Заключение: *соответствие/несоответствие должности.*

## 5.6. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акимова М.К., Гуревич К.М. Психологическая диагностика: учебник. – Питер, 2005.
2. Белинская Е.П., Тихомандрицкая О.А. Социальная психология: хрестоматия. – Аспект-Пресс, 2003.
3. Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие для вузов /пер. с англ. – М.: Юнити-Дана, 2003.
4. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
5. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. 2-е изд. – М.: Эксмо, 2008.
6. Исаева Е.Л. Практическая графология: как узнать характер человека по почерку – М.: Рипол классик, 2010
7. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом. – М., 2003.
8. Клегг Б. Как провести собеседование./ пер. с англ., под ред. И.В. Андреевой – СПб.: Нева, 2003.
9. Ковалева О.Е., Юферова Е.Э. Лицом к лицу с будущим сотрудником: Как провести эффективное интервью при приеме на работу – М.: Рольф, 2001.
10. Купер Д., Робертсон И., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки./ пер. с англ. – И.: ООО «Вершина», 2005.
11. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей кадровых служб и менеджеров. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1999.
12. Морнель П. Технологии эффективного найма. – М.: ООО «Добрая книга», 2002.
13. Рожанец Р.В., Психология личности и психодиагностика. – М.,1997.
14. Фулфер М. Искусство чтения по лицу./ пер. с англ. Самсонов П.А. – Мн.: «Попурри», 2007.
15. «Определение потребности в кадрах: наем работников со стороны и поиск внутри организации; методы отбора кадров, кадровая оценка»// «Справочник Кадровика» № 2, август 2000.
16. Тесты при приеме на работу. Как успешно пройти собеседование.// Серия: Кадровый вопрос. – Питер, 2008.
17. <http://www.i-u.ru>
18. <http://psyfactor.org>
19. <http://podborkadrov.ru>
20. <http://www.zarplata.ru>