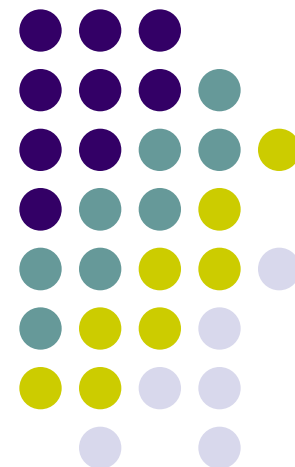


# ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА



2013  
GLOBAL SOLUTIONS Ltd.

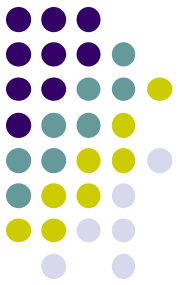


# Цели проекта



- **Разработка инструментов для оценки потенциала кандидатов в кадровый резерв, для внутреннего использования ответственными сотрудниками компании**

# Структура системы оценки



*Тест «Логика в работе»*

*Тест «Системный подход»*

*Конструктор решений*

**ОЦЕНОЧНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ**

# Инструменты системы оценки: тесты



Название теста	Описание теста	Применение	Время на заполнение и инструктаж
Тест «Системный подход»	Содержит 4 задания, представляющих собой отрывки из аналитических материалов разных направлений бизнеса, содержащие текстовую, табличную и графическую информацию. К каждому заданию предлагается 9 вопросов с вариантами ответов, требующих приложения способностей к анализу числовой и вербальной бизнес информации.	Оценка способностей к анализу числовой и вербальной информации у менеджеров различных уровней.	35 минут
Конструктор решений	с фиксированным набором вариантов ответов, позволяющий объективно измерить Системный и Концептуальный подход к задаче, Принятие решений, Анализ проблем. Содержит 1 деловую ситуацию, к которым сформулированы 28 вопросов с заданными вариантами ответа, респонденту в каждом случае нужно выбрать один и только один вариант	Оценка способностей к принятию управленческих решений, ситуационного и концептуального подхода, инновационности, у менеджеров различных уровней.	65 минут
Тест общих аналитических способностей «Логика в работе»	Содержит 45 заданий бизнес тематики с вариантами ответов, позволяющих оценить общие интеллектуальные способности.	Оценка общих интеллектуальных способностей у специалистов и менеджеров различных уровней	20 минут

# Инструкция теста «Логика в работе»



- Вам предлагается тест, состоящий из 45 заданий. Время на выполнение теста ограничено 15 минутами.
- Старайтесь выполнить максимальное количество заданий. Допускается пропуск наиболее трудных для Вашего решения задач, к которым Вы можете вернуться, если позволит отведенное время.
- Ответы на задания отмечайте на бланке зачеркиванием квадратиков под цифрой с выбранным ответом. Если Вы ошиблись, то полностью заштрихуйте неправильно отмеченный квадратик и внесите исправление в ответ.

Ниже приводятся образцы заданий и правильные ответы на них.

## ПРИМЕР 1.

- Слово ЛИДЕР является противоположным по смыслу слову:

- 1 - МЕНЕДЖЕР;
- 2 - ПОДЧИНЕННЫЙ;
- 3 - РУКОВОДИТЕЛЬ;
- 4 - ВЕДОМЫЙ;
- 5 - АУТСАЙДЕР;

ОТВЕТ: 4

## ПРИМЕР 2.

- Стартовая цена акции EnjoyLife Inc. составляла \$15. Сколько удалось выручить за пакет из 500 акций, если после окончания торгов стоимость акции выросла на 20% ?

ОТВЕТ: \$1500

# Пример вопросов теста «Логика в работе»



5) Закупочная цена партии импортного алкоголя составила \$425000. Выручка от продажи данной партии составила \$755000. Различные виды затрат, помимо стоимости закупки, составили \$205000. Известно, что было продано 50000 бутылок. Сколько удалось заработать на продаже одной бутылки (укажите правильный ответ)?

- 1 – \$3,0;
- 2 – \$2,5;
- 3 – \$0.3;
- 4 – \$0,25
- 5 – правильный ответ не указан

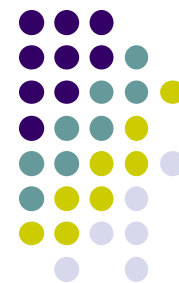
6) Слова ИНФЛЯЦИЯ и ДЕФОЛТ имеют:

- 1- сходное значение;
- 2- противоположное;
- 3 - ни сходное, ни противоположное.

7) Полдюжины пачек Marlboro Lights было куплено в розничной сети за 252 руб. Сколько рублей покупатель заплатил бы за блок, в котором 10 пачек, при условии, что скидка за покупку блока сигарет составляет 5%?

- 1 – 404;
- 2 – 399;
- 3 – 387;
- 4 – 401;
- 5 – правильный ответ не указан

# Инструкция теста «Аналитик»



## ИНСТРУКЦИЯ

- В данном тесте вам предстоит, используя данные, содержащиеся в тексте задания и в таблицах или на графиках, ответить на вопросы, основное назначение которых - оценить вашу способность анализировать деловую информацию.
- В каждом задании Вам предлагается по 9 вопросов и по несколько вариантов ответа для каждого вопроса, один и только один из которых является в каждом случае правильным. Вы должны найти этот вариант и отметить соответствующую ячейку в бланке для ответов.

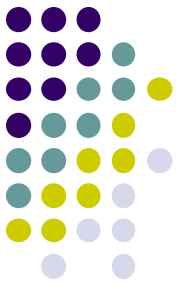
Если это необходимо, вы можете, отвечая на вопросы теста, пользоваться черновиками, а также калькулятором.

- Ниже приводятся примеры, поясняющие характер работы с тестом. Поработайте в удобном для Вас темпе с этими примерами. Свои ответы занесите в раздел "Примеры" вашего бланка для ответов

## ПОМНИТЕ:

- Тест состоит из 36 вопросов. Для ответов на них у вас будет 35 минут.
- Постарайтесь работать максимально быстро и точно.
- Следите за тем, чтобы номер вопроса соответствовал номеру ответа в бланке для ответов.
- Четко отмечайте соответствующие ячейки в бланке для ответов.
- Не нужно делать никаких пометок в этом буклете, так как он может потребоваться при тестировании других кандидатов.
- Полностью стирайте те ответы, которые вы хотите изменить.
- Если вы затрудняетесь с ответом, постарайтесь все же указать наиболее правильный, с вашей точки зрения, вариант, но избегайте беспорядочного угадывания.

# Примеры пунктов теста «Аналитик»



Рынок бизнес-тренингов города N относительно молод.

Большинство компаний, работающих на нем, существуют на рынке не более 3 - 5 лет. По мнению экспертов, рынок бизнес-тренингов в том виде, в котором он существует сейчас, начал формироваться в 1999 году, т.е. в тот момент, когда большинство компаний оправилось после августовского кризиса 1998 года. Все компании, работающие на рынке бизнес-тренингов, можно условно разделить на 3 типа: (1) компании «полного сервиса», все тренеры которых состоят в штате, привлеченные тренеры не используются; (2) компании «смешанного типа», которые привлекают к проведению тренингов как собственных сотрудников, так и «свободных» тренеров, проводящих строго определенные курсы для нескольких компаний; (3) компании «провайдеры», которые не имеют собственных тренеров и привлекают «свободных» тренеров для реализации всех проектов, или продающие курсы других участников рынка.

По мнению экспертов, компании, относящиеся к третьему типу, играют незначительную роль на рынке бизнес-тренингов. При работе со специалистами, не являющимися сотрудниками компании, существенно возрастают риски, в первую очередь высока вероятность недовольства клиента качеством продукта. Поэтому объем продаж компаний-провайдеров обычно незначителен и большой известностью как поставщики услуг по проведению бизнес-тренингов они не пользуются.

Диаграмма 1. Сроки работы тренинговых компаний на данном рынке

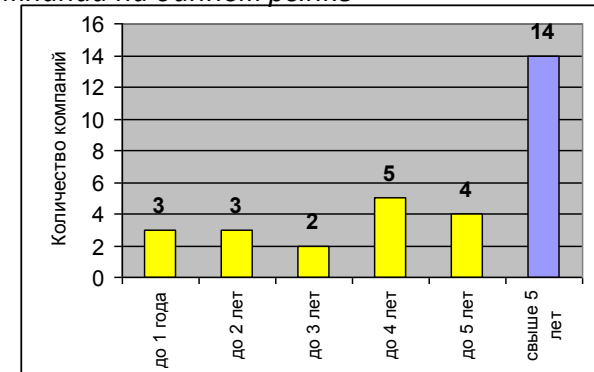
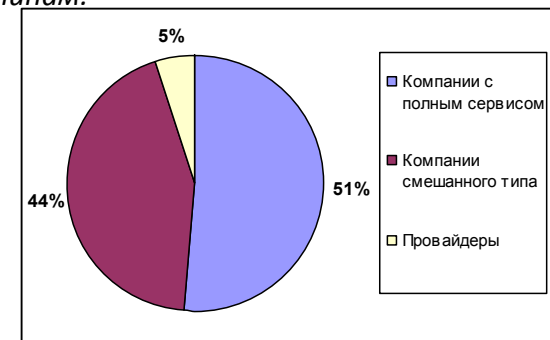


Диаграмма 2. Распределение тренинговых компаний по типам:





# Пример вопросов теста «Аналитик»



1. На какую величину количество тренинговых компаний, работающих на рынке менее 4 лет, меньше количества тренинговых компаний, работающих в течение более длительного периода?

**A) 15 B) 3 C) 5 D) 4 E) 1**

2. «Количество компаний-провайдеров в будущем будет возрастать». По отношению к информации, содержащейся в тексте, данное утверждение:

**A) Верно B) Ложно C) Не могу ответить без дополнительной информации**

3. Какой вариант названия наиболее соответствует содержанию текста данного задания:

**A) Тренинговый бум в городе N  
B) Особенности рынка тренинговых услуг города N  
C) Рынок бизнес-тренингов города N: опытные поставщики берут реванш  
D) Особенности управления персоналом в тренинговых компаниях города N**

# Инструкция Конструктора решений



## Инструкция

- Вам предлагается заполнить тест, который предназначен для оценки Вашей способности принимать решения в деловых ситуациях. Данный тест состоит из подробных описаний деловых ситуаций и вопросов с вариантами ответов к ним. Пожалуйста, при ответах на вопросы данного теста ориентируйтесь на то, как Вам свойственно вести себя в повседневной деятельности.

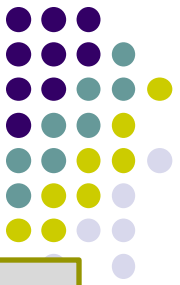
## Ваша задача:

- Ознакомьтесь с ситуациями теста и вопросами к ним выбрать для каждого вопроса по **одному** варианту ответа.
- Свой выбор обозначьте зачеркиванием или закрашиванием кружка напротив выбранного варианта ответа.

## При заполнении помните:

- Старайтесь отвечать на утверждения, не задумываясь надолго. Обычно первые мысли в большей степени отражают существующее положение вещей.
- Не стремитесь отвечать на утверждения в соответствии со своим идеалом или правильными идеями.
- Хотя время работы над тестом неограниченно, все же постарайтесь работать в максимальном темпе.
- При заполнении тщательно закрашивайте соответствующие кружки в бланке для ответов.

# Фрагмент деловой ситуации Конструктора Решений



## **Введение**

Представьте себе, что Вы являетесь совладельцем ЗАО «ФАРМА СОФТ», небольшой компании, занимающейся разработкой и установкой информационных систем в фармацевтической промышленности.

## **Общие сведения**

ФАРМА СОФТ были получены приглашения на участие в тендере на ряд контрактов, но, учитывая его ограниченные возможности, он не может взяться сразу за все. Вам необходимо ответить на ряд вопросов в связи с данным тендером. От Вас требуется проанализировать представленную информацию и ответить на поставленные вопросы, выбрав тот вариант ответа из предложенных, который Вы считаете наиболее подходящим.

Для целей упражнения принимается, что сегодня - **14-е февраля**.

## **ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О КОМПАНИИ ФАРМА СОФТ**

В ФАРМА СОФТ работают шестнадцать системных программистов и три административных сотрудника. Компания пользуется хорошей репутацией, демонстрируя высокий уровень профессионализма при выполнении работ качественно, в срок и в рамках бюджета. Тем не менее недавно она проиграла два конкурса на крупные проекты фирме Группе Лидер Инфо, гораздо более крупному разработчику программного обеспечения, даже при том, что предложения ФАРМА СОФТ были очень выгодными.

В настоящее время ФАРМА СОФТ ведет 4 крупных проекта, которые необходимо завершить в течение следующих трех месяцев. В таблице ниже показано, сколько и каких специалистов будет свободно от участия в текущих проектах и готово к работе в ближайшие месяцы:

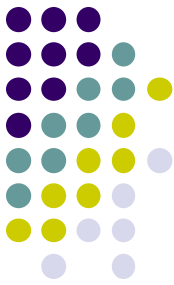
...

## **ПОТРЕБНОСТЬ В СИСТЕМНЫХ СПЕЦИАЛИСТАХ НА НОВЫХ ПРОЕКТАХ**

Нижеследующие цифры указывают число сотрудников, необходимое для работы над каждым проектом.

...

# Пример вопросов Конструктора решений



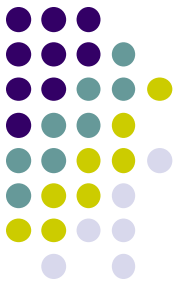
**Вопрос 6.** Ниже перечислены некоторые риски возможных вариантов контрактов, выделенные на основе имеющейся информации. Укажите тот риск, который Вы считаете наиболее существенным.

1. В случае контракта с Каданс придется столкнуться с проблемами управления проектом, которые явно существуют в этой организации
2. В случае контракта с Северфарм могут быть обнаружены скрытые технические проблемы у заказчика, которые поставят под сомнение работу на проекте
3. Контракт с Виртуаль потребует дополнительных навыков от консультантов Фарма Софт, которыми те могут и не обладать
4. При контракте с Кадансом один из старших программистов вынужден будет работать на уровне младшего специалиста

**Вопрос 7.** Выберите из предложенных вариантов тот, который в лучшей степени описывает проблемы, связанные с тем или иным вариантом контракта.

1. Основная угроза в случае переговоров с Альфаком состоит в их интересе к контракту с Группа Лидер Инфо
2. Виртуаль предлагает такие условия контракта, при которых старшие программисты будут выполнять малоквалифицированную работу, что негативно скажется на коммерческой эффективности проекта
3. Каданс предлагает самый короткий по продолжительности контракт, и поэтому его стоимость будет минимальной
4. НооТех имеет наилучшие шансы выиграть контракт с Северфармом благодаря своей высокой компетентности в фармацевтической отрасли

# Технические и финансовые условия поставки



- Поставка включает в себя передачу на электронном носителе буклета участника, инструкции администратора, руководства по оценке и бланка тестирования (включая ключи, статистические нормы и интерпретатор, все материалы на русском языке), а также полуторачасовой бриф по использованию методики на практике.