



# «Построение системы оценки при рекрутменте»

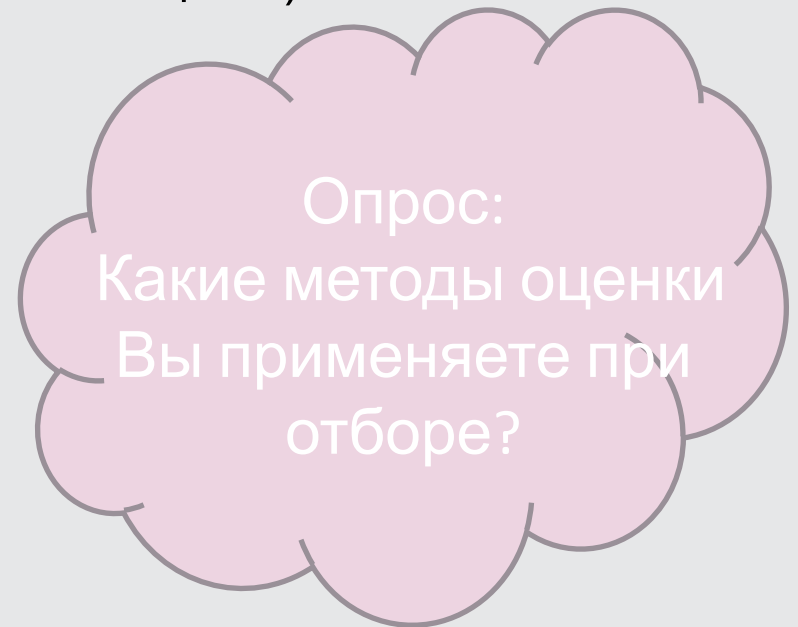
Юлия Сеницына, партнер, ведущий консультант Talent Q

# Цели

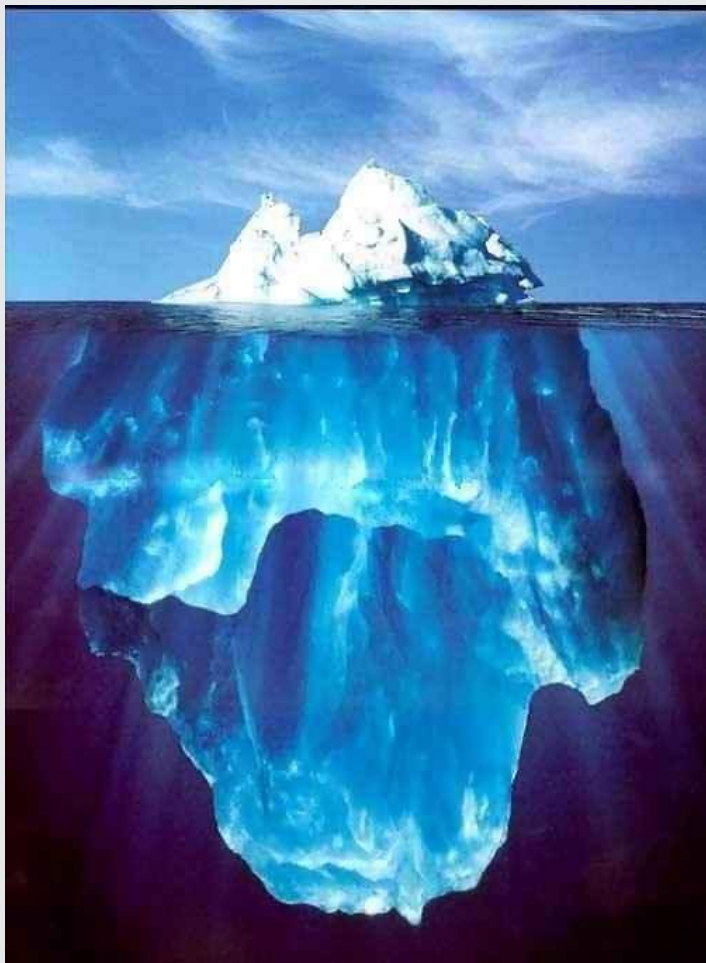
- Понять цену ошибки при отборе
- Ознакомится с возможностями и ограничениями методов оценки кандидатов, которые применяются при рекрутменте
- Узнать, каким образом оптимально выстраивать систему отбора

# Методы оценки при отборе

- Анализ резюме
- Неструктурированное интервью (Собеседование)
- Биографическое интервью
- Структурированное интервью (по компетенциям)
- Тестирование способностей
- Личностные опросники
- Тесты на основе рабочих примеров
- Бизнес-симуляции
- Центры оценки
- Рекомендации
- Графология



# Реальная цена отбора



Цена отбора

Цена ошибки

Цена некомпетентности

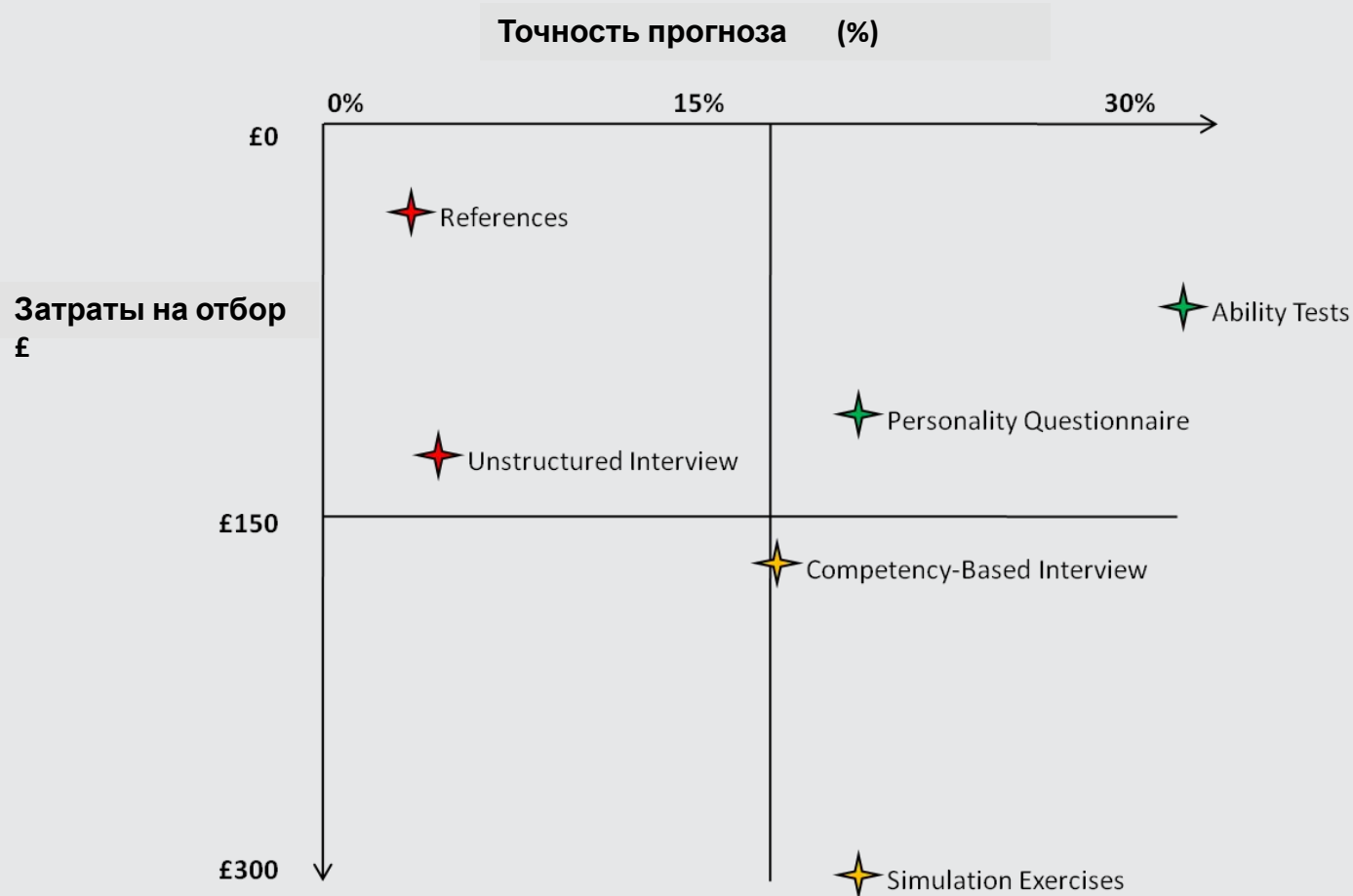


Затраты на исправление

# Почувствуйте разницу

	<b>Чистая прибыль</b>	<b>ROI %</b>	<b>Затраты (5 лет)</b>	<b>Финансовая отдача (5 лет)</b>
Увольняющиеся в течение 1 года	-£10600	-6.5%	£163000	£152400
Низкая результативность	-£61560	-36.0%	£171000	£109440
Типичная (средняя) результативность	£11400	6.7%	£171000	£182400
Высокая результативность	£84360	49.3%	£171000	£255360
Высокий потенциал	£168400	81.7%	£206000	£374400

# Эффективность различных методов оценки



Based on Schmidt & Hunter (1998) meta-analytic review of validation studies and Talent Q (2008) analysis of average direct and indirect costs of assessment for UK organisations

# Как выстроить отбор?



# Последовательность отбора

- Анализ резюме
- Тесты способностей
- Личностные опросники
- Интервью (биографическое + по компетенциям)
- Бизнес-симуляции
- Центры оценки



# Тестирование

Тесты способностей – составляющие интеллекта.

Объективность тестирования = стандартизация

Традиционные тесты vs адаптивные тесты

# Числовые «Элементы»



## Числовые Элементы

### Комиссионные финансовых консультантов

Комиссионные, заработанные в 2007 г.***						
Консультант	д.р.*	д.п.**	январь-март	апрель-июнь	июль-сентябрь	октябрь-декабрь
Анисимов	23/09/1972	14/03/2004	2 115	2 300	3 150	3 625
Богословский	15/11/1969	05/08/2003	2 575	2 365	2 480	1 825
Гуреев	06/09/1963	29/12/2000	3 060	2 370	1 825	1 670
Кузьмин	05/04/1964	02/12/2003	2 010	1 945	2 385	2 010
Лобов	02/05/1967	24/11/2002	3 010	2 590	2 425	1 360
Михайлюк	25/06/1968	06/07/2003	3 185	1 290	2 670	3 120
Прошкин	11/08/1971	10/05/1998	2 940	2 010	3 090	2 850
Русаков	04/02/1976	23/04/2001	1 215	2 745	2 375	1 490
Хаматов	28/12/1974	03/01/1999	1 945	2 655	3 790	1 875
Яковлев	29/05/1970	16/09/2002	2 170	2 940	3 710	2 075

\* дата рождения \*\* дата прихода в компанию

\*\*\* комиссионные в долларах США, заработанные в каждом квартале

#### Вопрос 1

Насколько больше или меньше были комиссионные Гуреева, заработанные в июль-сен, по сравнению с окт-дек?

Выберите правильный (или ближайший к правильному) ответ  \$

Выбранный ответ

Ваш ответ появится здесь

Принять и перейти  
к следующему вопросу

Отменить

Тест состоит из 12 вопросов. Для всего теста нет общего лимита времени, но есть лимит времени каждого вопроса. Вам дается 90 секунд для первого вопроса к каждой таблице и 75 секунд для каждого последующего вопроса к ней.

Когда Вы приблизитесь к лимиту времени, появится предупреждение.

# Вербальные «Элементы»



## Вербальные Элементы

### Электростанция

Строительство дополнительного 4-го блока газовой электростанции в Крестовском районе было завершено в марте. Новый блок снизит зависимость компании "Power Electro" от угля и будет являться частью текущей программы по снижению выбросов вредных веществ на электростанции.

В этом же квартале был построен первый источник возобновляемой энергии в регионе - ветровая турбина. Турбина мощностью 1000 кВт начала вырабатывать электричество в апреле, а "Power Electro", после консультации с местными властями, рассматривает экономическую жизнеспособность строительства дополнительных турбин.

Совместно с Уральским университетом компания "Power Electro" начала академическую программу по альтернативным источникам энергии. Учитывая, что в последнее время цены на уголь выросли значительно выше исторического уровня и, скорее всего, останутся неустойчивыми, будущее альтернативных источников энергии выглядит оптимистично.

### Вопрос 4

Какие **два** источника из приведённых ниже скорее всего будут включены в концепцию "возобновляемых источников энергии"?

Выберите свой ответ из списка ниже

Вода

Газ

Уголь

Бензин

Нефть

Ветер

Принять и перейти  
к следующему вопросу

Отменить

Варианты ответов расположены под вопросом. В каждом вопросе указывается, один или требуются для ответа. Тест состоит из 15 вопросов. Для всего теста нет общего лимита времени, лимит времени для каждого вопроса. Вам дается 75 секунд для первого вопроса к каждому следующему вопросу к нему. Когда Вы приблизитесь к лимиту времени, предупреждение.

# Логические «Элементы»



Логические Элементы

Вопрос 4

$\int \infty$	$\infty \cap$	$\cap \sqrt{\quad}$
$\infty \cap$	$\cap \sqrt{\quad}$	$\sqrt{\int}$
?	$\sqrt{\int}$	$\int \infty$

Принять и перейти  
к следующему вопросу

Отменить

$\cap \cap$	$\cap \infty$	$\cap \sqrt{\quad}$	$\cap \int$	$\infty \infty$	$\infty \cap$	$\infty \sqrt{\quad}$
$\infty \int$	$\sqrt{\cap}$	$\sqrt{\infty}$	$\sqrt{\int}$	$\int \cap$	$\int \sqrt{\quad}$	$\int \infty$

В каждом вопросе этого теста Вам будет предложена серия символов с одним недостающим элементом. Ваша задача заключается в том, чтобы завершить логическую серию, выбрав один символ из числа приведённых ниже альтернатив. Каждый символ сам по себе не несёт смысла, но в каждой серии есть логическая последовательность расположения элементов слева направо и сверху вниз. Одна из ячеек обозначена знаком «?» и Вам нужно найти, какой символ должен быть вставлен в эту ячейку для завершения логики всей серии.

Тест состоит из 12 вопросов. Для всего теста нет общего лимита времени, но есть лимит времени на каждый вопрос - 75 секунд. Когда Вы приблизитесь к лимиту времени, появится предупреждение.

# Адаптивное тестирование

## Высокий уровень трудности

(после успешного прохождения предыдущего)

1  
уровень

## Средний уровень трудности

(возврат с других уровней в случае успеха/неудачи)

Старт  
теста

3  
уровень

## Низкий уровень трудности

(после неудачного прохождения предыдущего)

5  
уровень

5  
уровень

# Личностное тестирование

## Управление отношениями

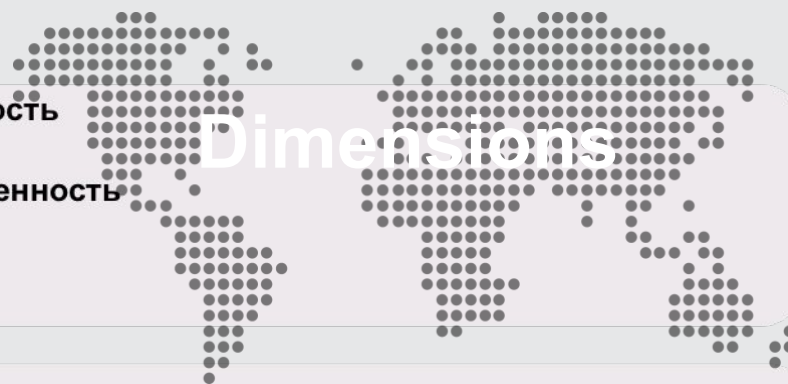
- Коммуникабельность
- Влиятельность
- Социальная уверенность
- Заботливость
- Кооперативность

## Управление задачами

- Аналитичность
- Концептуальность
- Креативность
- Методичность
- Обязательность

## Управление собой

- Уравновешенность
- Жизнерадостность
- Гибкость
- Деятельность
- Мотивация достижения





# Пример: Эффективности vs. Потенциал

- Исследовались показатели 172 выпускников, поступивших на работу в UK's Royal Mail более чем за 5 лет, учитывались как результаты ежегодной оценки эффективности, так и карьерный рост

Модель оценки потенциала (Dimensions)	Performance	Potential
Устойчивость		
Амбициозность	8%	4%
Смелость		
Адаптация к изменениям		8%
Склонность к анализу		2%
Стратегия развития	2%	11%
Сотрудничество	1%	1%
Построение контактов	4%	2%
Позитивное впечатление	6%	8%
Целостность		
<b>Общее предсказание</b>	<b>13%</b>	<b>19%</b>

# Инструменты выбора

- Мастер Профиля позиции
  - Формирование «лекала» для отбора. **Экспресс – анализ работы**
- Профиль соответствия
  - Индивидуальный отчет о соответствии профилю позиции
- Консолидированный отчет о степени соответствия профилю позиции ( выгрузка в Excel)



# Профиль позиции

## Раздел 2: Работа с людьми

Назад

Далее

	Определение низкого полюса шкалы	Очень важно	Желательно	Не важно	Желательно	Очень важно	Определение высокого полюса шкалы
<b>Коммуникабельность</b> Индикаторы	Независим от других, сдержан в общении, избегает открытого проявления чувств, предпочитает работать самостоятельно	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Имеет широкий круг знакомых, открыто общается с людьми, может поддерживать отношения, предпочитает работать в команде
<b>Влиятельность</b> Индикаторы	Предпочитает подчинение лидерству, рассудительно и мягко ведет переговоры, охотно принимает указания и инструкции от других	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Прирожденный лидер, любит нести ответственность за других, склонен доминировать, жестко ведет переговоры, способен продвигать товары или идеи
<b>Социальная уверенность</b> Индикаторы	Ведет себя сдержанно и скромно, настороженно относится к новым знакомствам, избегает многословности или слишком активного общения	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Обладает навыками общения и харизмой, инициирует контакты, успешно общается с большим количеством разных людей, уверенно выступает на публике
<b>Заботливость</b> Индикаторы	Не вмешивается в личные дела других, избегает вовлечения в чужие проблемы, способен принимать непопулярные решения	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Поддерживает, развивает и вдохновляет людей, помогает им преодолеть трудности, любит оказывать услуги
<b>Кооперативность</b> Индикаторы	Способен работать, не спрашивая мнения других, открыто выражает свое несогласие, идет своим путем независимо от других	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Умеет выслушать собеседника, советуется с другими, интересуется поведением людей, толерантен к другим точкам зрения

# Профиль позиции

[Главная](#)[Управление клиентами](#)[Управление проектами](#)[Тренинг он-лайн](#)[Помощь](#)[Зав](#)

## Мастер Профиля позиции

### Профиль: ВВВ

#### Заботливость

Для успеха в роли ввв человеку придется:

	Противопоказано	Нежелательно	Не важно	Полезно	Очень важно
Быть внимательным и отзывчивым	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Поддерживать людей и помогать им в сложных обстоятельствах	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
С радостью оказывать услуги и содействие другим	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Не вступать в личное пространство других людей	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Избегать мягкости и чувствительности по отношению к людям	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Избегать вовлечения в проблемы других людей	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Профиль позиции



- Главная
- Управление клиентами
- Управление проектами
- Тренинг он-лайн
- Помощь

Profile Wizard

111

## Раздел 5: Просмотр профиля

Вернуться к профилям позиции

Напечатать профиль

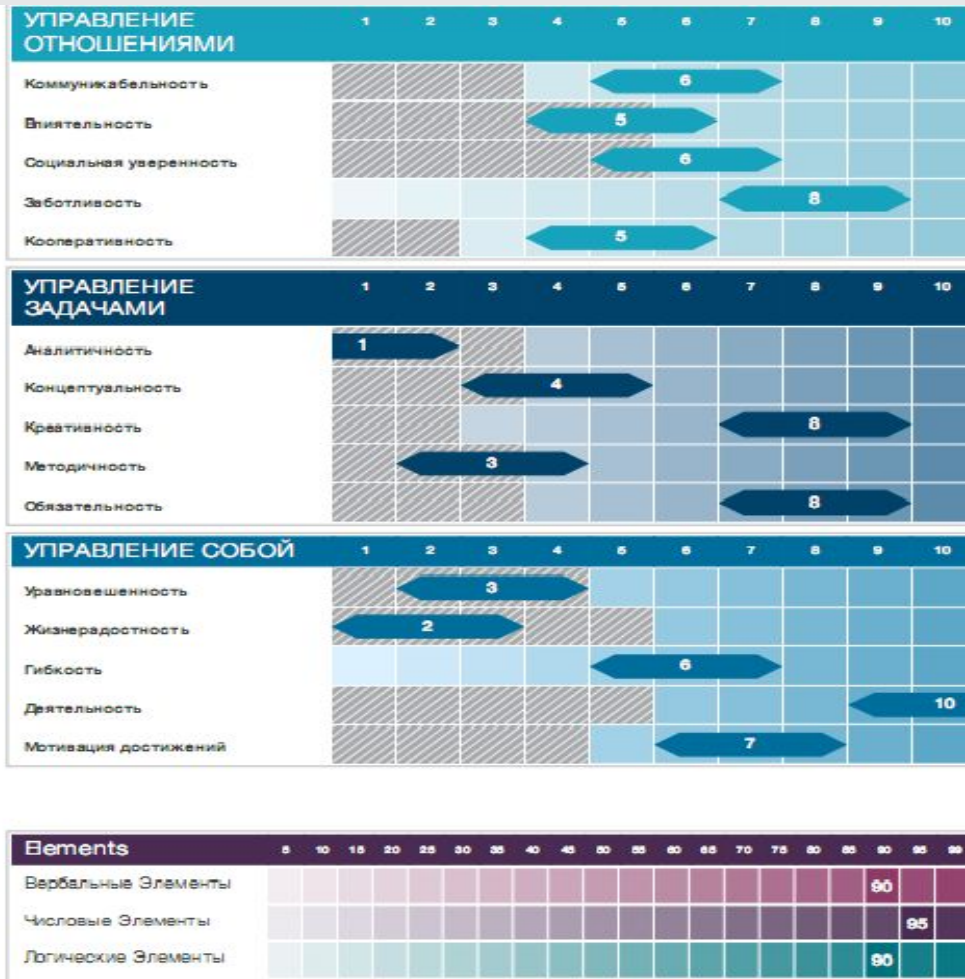
Применить

Распределение веса

Отмена

Dimensions	Профиль										
Коммуникабельность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	В настоящий момент: Просмотр 1% кандидатов соответствуют этому профилю
Влиятельность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Социальная уверенность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Заботливость	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Кооперативность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Опасная зона должна задаваться от стена 1 вверх или от стена 10 вниз, и должна быть не более 8 с
Аналитичность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Чтобы задать опасную зону, кликните на соответствующий стен и на 1 или 10.
Концептуальность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Креативность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Чтобы удалить один стен, кликните на него.
Методичность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Чтобы удалить опасную зону, кликните на 1 или 10 соответственно.
Обязательность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Уравновешенность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Корректировка рейтинга отменит оценки по стандартной опции и по индикаторам!
Жизнерадостность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Гибкость	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Деятельность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

# Профиль соответствия



# Инструменты прогноза

- Использование основного профиля
  - Прогнозирование поведения в различных ситуациях. Например, в ситуации организационных изменений
- Формирование корпоративного профиля под модель компетенций
  - Прогноз работы в компании
- Использование стандартных дополнительных профилей:
  - Работа в команде, продажи, обучение, ситуации профессионального выгорания или демотивации

# ПРЕИМУЩЕСТВА И ОГРАНИЧЕНИЯ ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

- + Релевантно требованиям предстоящей работы
- + Наличие рейтинговой шкалы облегчает сбор информации
- + Обладает лучшей силой предсказания, чем биографическое интервью
- + Удачный метод для второго интервью (нет повторов)
- + Более дешевый и короткий метод по сравнению с ситуационным интервью
- + Информация полученная в ходе интервью легко интегрируется с оценками по другим источникам (тесты, АС)



Может оказаться очень продолжительным, при необходимости оценивать большое количество компетенций



Если хронологическое интервью не проводилось, то некоторые существенные аспекты прошлого опыта работы кандидата могут быть пропущены



Недостаток опыта интервьюеров приводит к тому, что убедительные (по манере поведения) кандидаты постоянно переоцениваются

## КАКИЕ СПОСОБНОСТИ МОЖНО ИЗМЕРИТЬ ТЕСТАМИ?

**Вербальные:** способность работать с вербальной (устной или письменной информацией). Можно измерить множество форм проявления этой способности, от правописания до анализа сложной текстовой информации.

### ПРИМЕР ЗАДАНИЯ ТЕСТА

Неоднократные попытки разобраться с экономической эффективностью многих миллионов долларов, потраченных на маркетинг, принесли мало обнадеживающего. Разумеется, снижение бюджетов, рост недоверия к профессионалам маркетинга и прочие неприятности, затронувшие маркетинговое сообщество, связаны с общим экономическим спадом в мировой экономике. Но не только. В последнее время появляется все больше и больше фактов, недвусмысленно указывающих на, мягко говоря, невысокую экономическую эффективность маркетинговых программ.

Верно

Неизвестно

Неверно

1. Уменьшение количества денег, выделяемых на маркетинговые мероприятия, связано со спадом в мировой экономике.

2. Недоверие к маркетологам не связано с фактами низкой эффективности маркетинговых программ.

**Числовые:** способность работать с числовой, табличной или количественной информацией. Как правило, в ситуациях отбора применяют тесты, оценивающие способность работать с информацией, типичной для данной позиции.

### ПРИМЕР ЗАДАНИЯ ТЕСТА

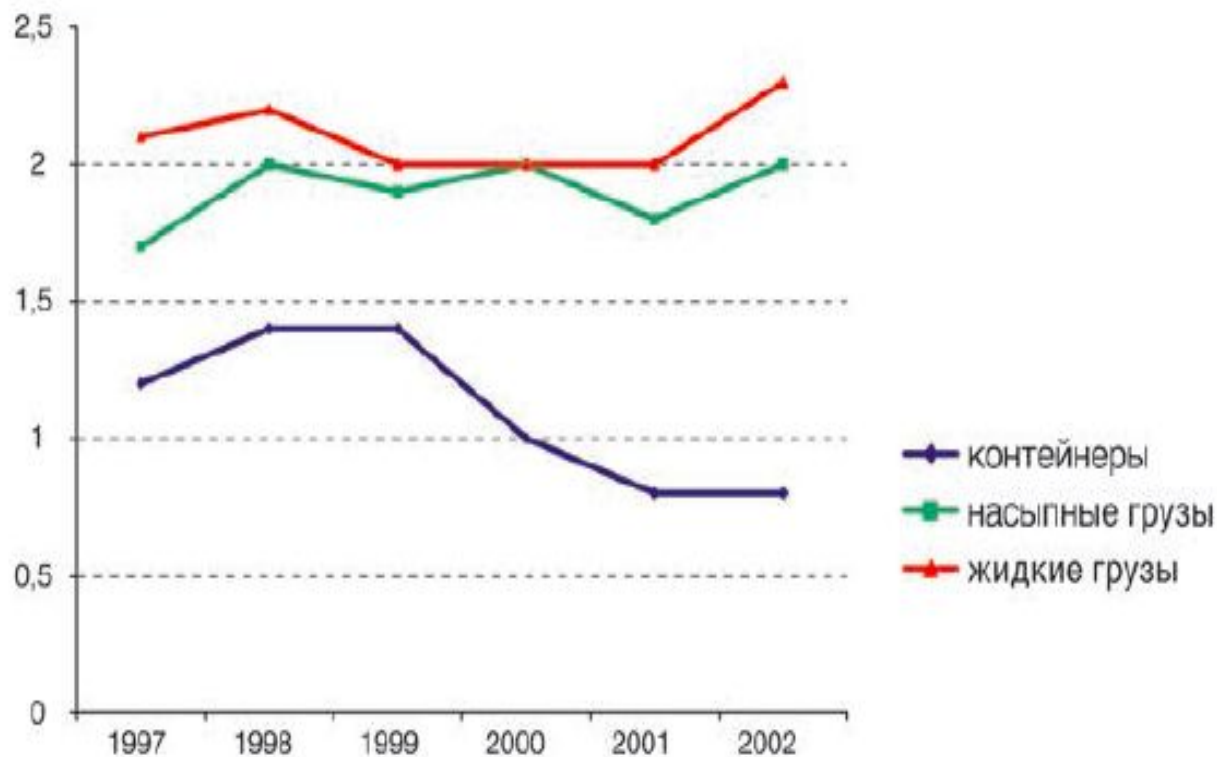
Категория объекта недвижимости	Сумма одной сделки	Стоимость услуг компании (% от сделки)	Комиссионные агента (% от стоимости услуг)
Категория 1	до 200 000	5%	15%
Категория 2	до 400 000	4%	15%
Категория 3	до 800 000	3%	15%
Категория 4	от 800 000	2%	15%

Вопрос	Сколько денег поступит в компанию, если агент продаст два коттеджа по \$1 200 000?				
	1	2	3	4	5
	\$54 000	\$48 000	\$36 000	\$24 000	\$7200



Диagramматические: способность работать с информацией в виде схем и диаграмм. Обычно кандидату дается задача в виде схемы, и он, имея подсказку, должен расшифровать схему и решить задание.

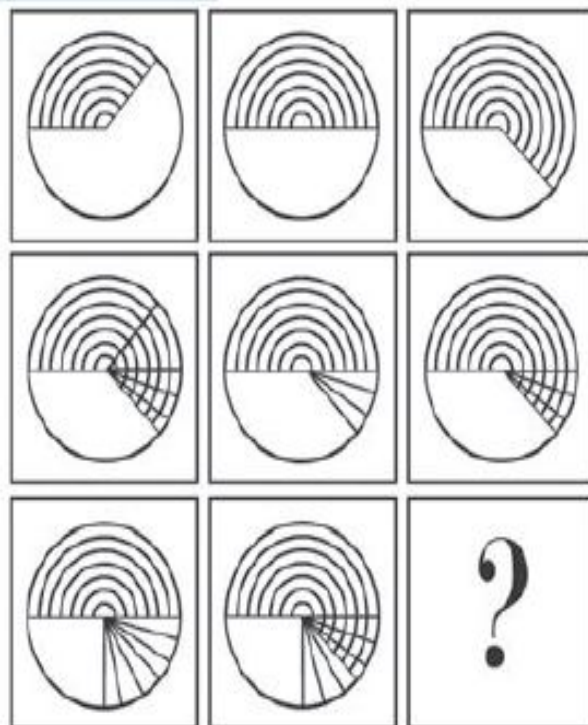
## ПРИМЕР ЗАДАНИЯ ТЕСТА



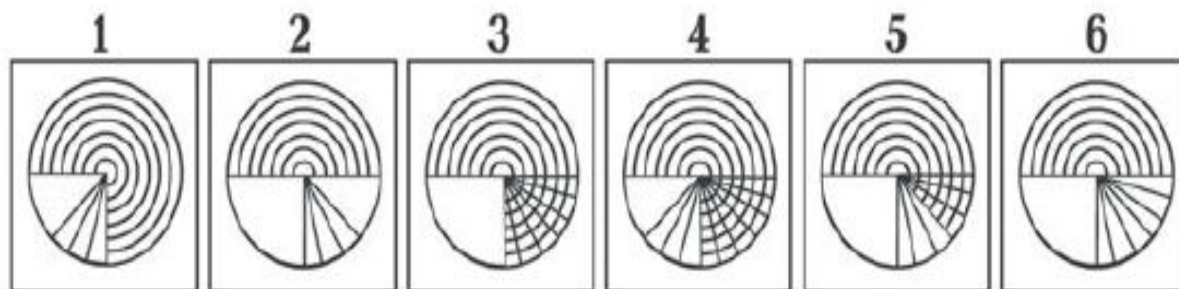
Вопрос	На сколько снизился общий объем перевозимых грузов в 2002 году по сравнению с 1999 г.?				
	1	2	3	4	5
	100 тонн	200 тонн	300 тонн	400 тонн	600 тонн

**Пространственные:** способность в уме оперировать объектами в двух- или трехмерном пространстве. Обычно включают задания на нахождение сходства и различия графических объектов, перевернутых или зеркально отображенных, определение формы и распознавание сложных фигур.

### ПРИМЕР ЗАДАНИЯ ТЕСТА

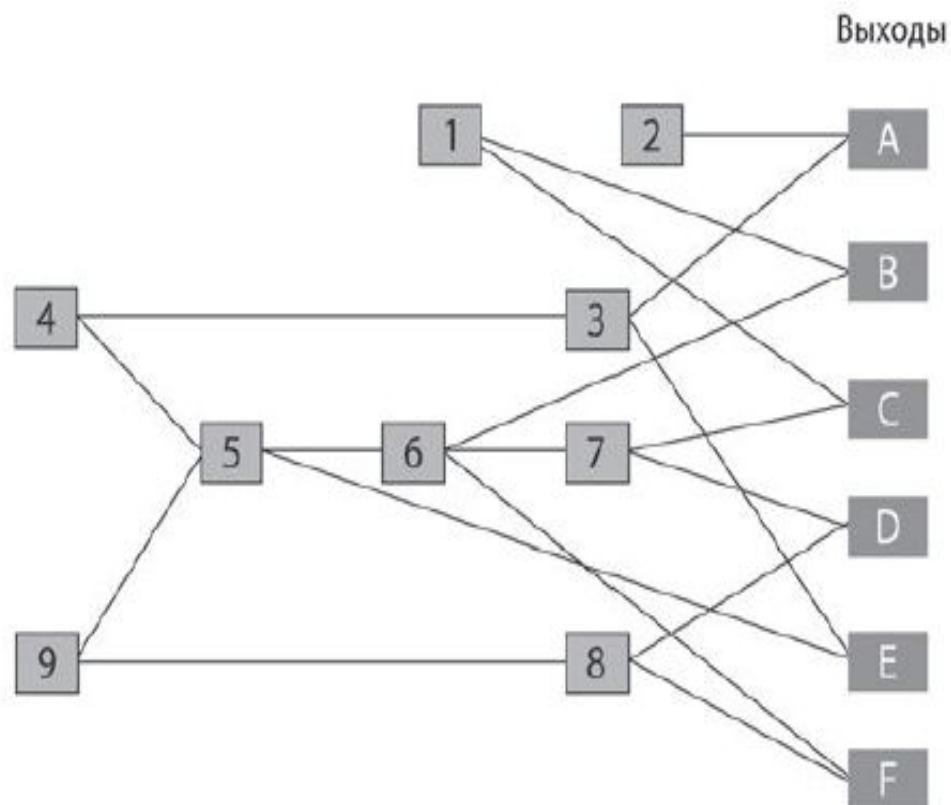


Какой из шести вариантов подходит на место пустой ячейки?



**Механические:** способность использовать механические и физические законы для решения задач. Обычно задача заключается в интерпретации схемы механического устройства.

### ПРИМЕР ЗАДАНИЯ ТЕСТА



Работает только выход А. В каком узле произошла поломка?

1. В узле 1
2. В узле 4
3. В узле 6
4. В узле 5

**Контрольные:** способность быстро и без ошибок проверять детальную информацию, сверять числовую и вербальную информацию. Обычно предъявляются два блока схожей информации. Задача — обнаружить различия.

## ПРИМЕР ЗАДАНИЯ ТЕСТА

Какой вариант полностью совпадает с образцом?

Вопрос

ИНН 7713283489

ИНН 7718283489

ИНН 7713283489

ИНН 7713288489

ИНН 7713283789

ИНН 7713283489

# *Из каких частей состоит он-лайн тестирование?*

NRT (Numerical Reasoning Test)

Основное назначение этого теста -  
оценить способность пользоваться  
числовой информацией.

# LRT (Logical Reasoning Test)

Данный тест предназначен для оценки способностей в области восприятия информации и построения логических цепочек.

# *Numerical Reasoning Test*

**5** пунктов для твоего внимания:

Формы  
данных

$$\frac{a}{b} = \frac{c}{d}$$

Проценты  
и  
доли

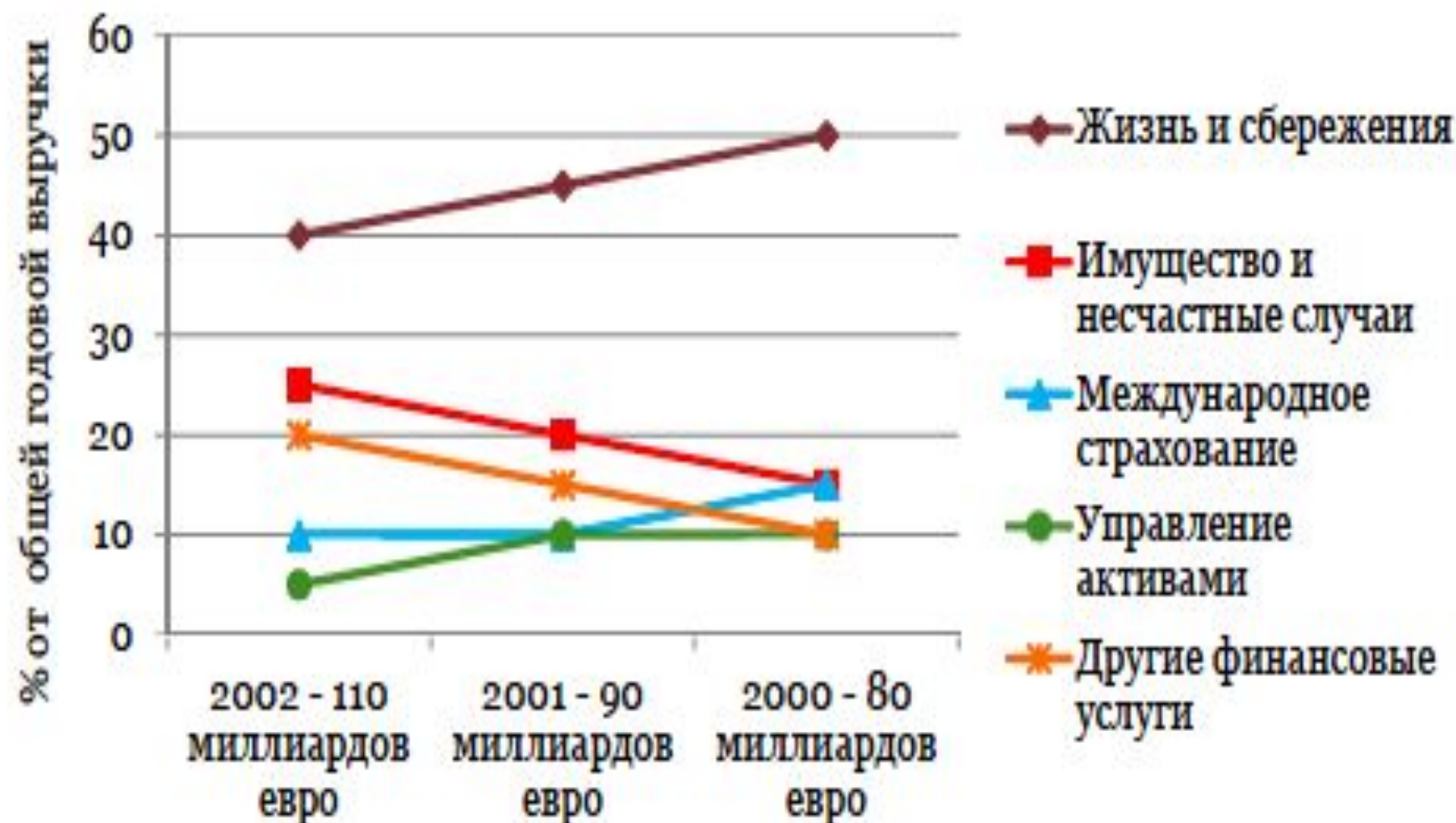
$$5,5 \approx ?$$

Формулы  
и  
термины

Для выполнения данного теста желательно использовать калькулятор, лист для записей и ручку.

# Задача 1

## Выручка Tazop по сегментам бизнеса





## Вопрос

Доход от какого сегмента в наибольшей степени возрос в денежном выражении с 2000 по 2002 год по данному графику?

- A** Жизнь и сбережения
- B** Имущество и несчастные случаи
- C** Международное страхование
- D** Управление активами
- E** Другие финансовые услуги

## **Решение. Задача 1**

**Ответ В** – Имущество и несчастные случаи

**Решение:** Сегмент «Имущество и несчастные случаи» возрос в доле от общей годовой выручки с 0,15 до 0,25, что составило 15,5 миллиардов евро ( $110 \text{ млрд. евро} * 0,25 - 80 \text{ млрд. евро} * 0,15 = 15,5 \text{ млрд. евро}$ ). В то время как сегмент «Другие финансовые услуги» возрос только на 14 млрд. евро ( $110 \text{ млрд. евро} * 0,20 - 80 \text{ млрд. евро} * 0,10 = 14 \text{ млрд. евро}$ ).

## Задача 2

### Эмиссии акций компании

Компания	Цена за акцию (фунты)				Последняя рыночная капитализация (в млн. фунтов)	Количество акций
	Эмиссия	Max	Min	Последняя		
Dirtal	0,50	0,57	0,52	0,57	6,7	11 754 386
Skanol	1,50	1,55	0,53	0,53	1,4	2 641 509
Firstoil	0,75	1,22	0,71	1,15	3,2	2 782 609
Benzol	1,00	1,13	0,95	0,95	4,8	5 052 632

Рыночная капитализация = Количество акций × Цена за акцию

# Вопрос

Какая компания имела наибольшую рыночную капитализацию в момент эмиссии?

**A** Dirtal

**B** Skanol

**C** Firstoil

**D** Benzol

**E** Не могу сказать

## ***Решение. Задача 2***

**Ответ А – Dirtal**

**Решение:** Компания Dirtal имела наибольшую рыночную капитализацию в момент эмиссии по сравнению с другими компаниями. Расчёты:

1).  $11\,754\,386 \text{ акций} * 0,50 \text{ фунтов за акцию} = 5\,877\,193$  (Dirtal)

2).  $2\,641\,509 \text{ акций} * 1,50 \text{ фунтов за акцию} = 3\,962\,263,5$  (Skanol)

3).  $2\,782\,609 \text{ акций} * 0,75 \text{ фунтов за акцию} = 2\,086\,956,75$  (Firstoil)

4).  $5\,052\,632 \text{ акций} * 1,00 \text{ фунтов за акцию} = 5\,052\,632$  (Benzol)

## Задача 3

### Частота ДТП

Возрастная группа	Количество ДТП (на человека в год)		Количество ДТП (на миллион километров)	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
До 18 лет	0,462	0,274	50,4	52,2
18 лет	0,325	0,199	32,3	38,1
19-22 года	0,256	0,139	18,1	23,2
23-29 лет	0,125	0,092	9,6	15,2
30-39 лет	0,092	0,073	7,2	13,5
40-49 лет	0,080	0,062	6,8	11,8
50-59 лет	0,078	0,057	8,3	14,4
60-69 лет	0,055	0,046	7,9	12,7
70 лет и старше	0,056	0,037	11,7	11,9

# Вопрос

В группе из тысячи мужчин возрастом от 23 до 29 лет каждый водитель преодолевает 10 000 километров в год. Сколько ДТП должно приходиться на эту группу?

- A** 96
- B** 124
- C** 960
- D** 1 810
- E** 9 600

## **Решение. Задача 3**

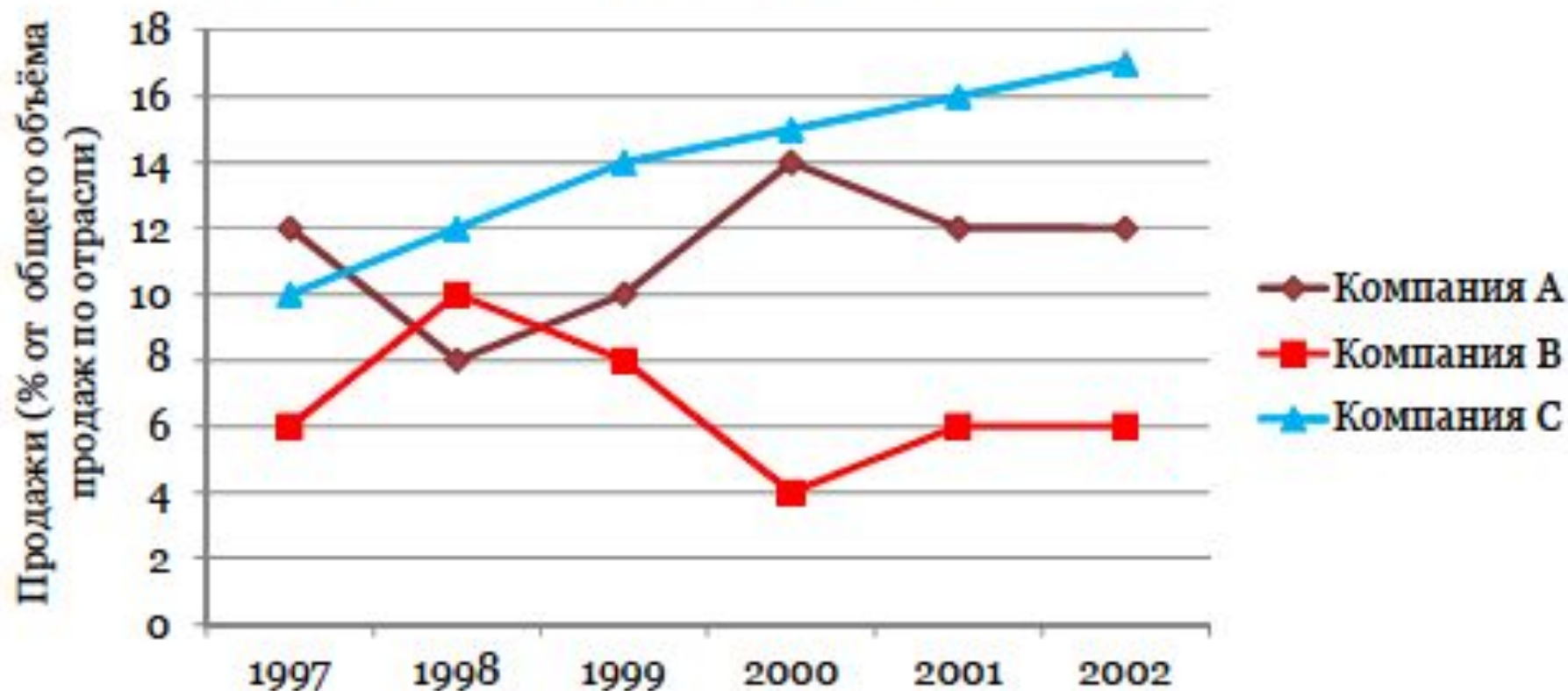
**Ответ А – 96**

**Решение:** 1000 мужчин возрастной группы от 23 до 29 лет проезжает 10 000 километров в год, то есть в целом эта группа проезжает 10 000 000 километров в год ( $1000 * 10\,000$ ). По таблице на данную возрастную группу приходится 9,6 ДТП на 1 млн. километров. Следовательно, на 10 млн. километров приходится в 10 раз больше ДТП или 96.



## Задача 4

### Контрактные продажи различных компаний



## Вопрос

Если в отрасли в 1998 году присутствовали семь компаний, какой была доля контрактов, полученных каждой из четырёх компаний, не представленных на диаграмме?

**A** 7%

**B** 12,75%

**C** 15%

**D** 17,5%

**E** Не могу сказать

## **Решение. Задача 4**

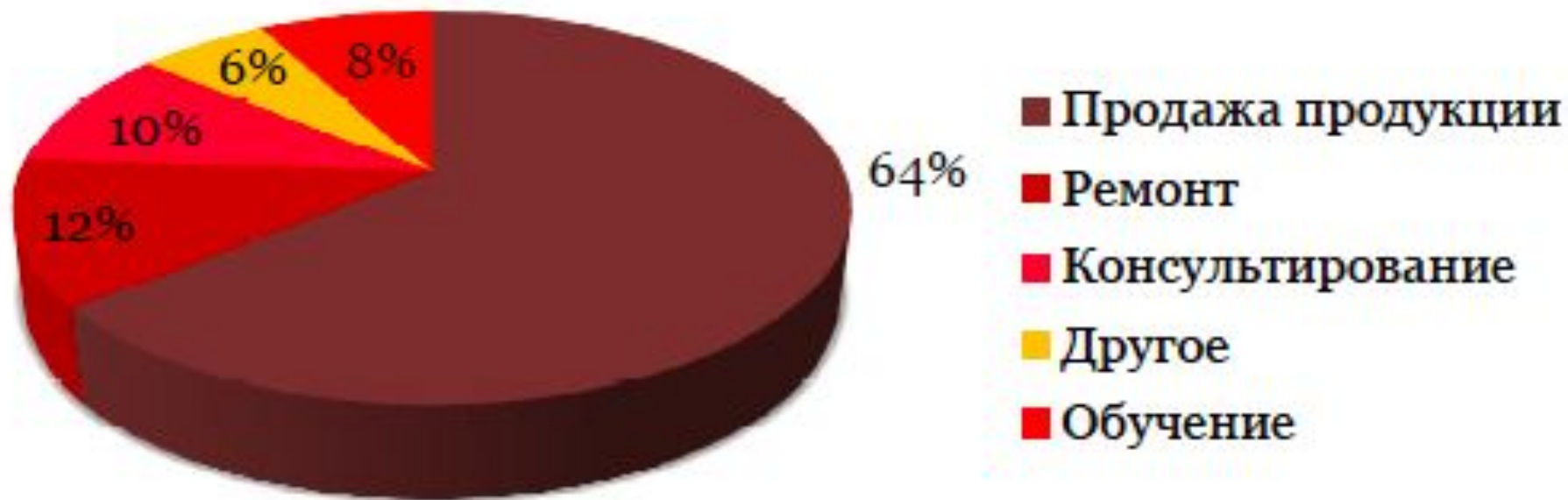
**Ответ Е – Не могу сказать**

**Решение:** В 1998 году на компании А, В и С приходится 30% ( $12\%+10\%+8\%$ ) продаж от общего объёма продаж по отрасли. Следовательно, на оставшиеся 4 компании приходится 70% продаж, но дальнейшего распределения или зависимости между этими компаниями нам не дано.

# Задачи

## Задача 5

Доходы в Лондоне - Год 8 - 3 400 000 фунтов



## Вопрос

Доход от «Обучения» в Лондоне в году 9 (следующем) на 15 процентов выше, чем в году 8, в то время, как доход от «Продаж продукции» по сравнению с уровнем года 8 вырос на 30 процентов. При этом общий доход увеличился всего на 100000 фунтов. Оцените, приблизительно, какая доля дохода Лондона в году 9 приходится на «Обучение» и «Продажи продукции» ?

**A** 70,1%

**B** 73,4%

**C** 86,6%

**D** 89,8%

**E** 92,4%

## **Решение. Задача 5**

**Ответ D – 89,8%**

**Решение:**

Расчёты:

Обучение

$3\,400\,000 \text{ фунтов} * 0,08 = 272\,000 \text{ фунтов}$  (доход в году 8),

$272\,000 \text{ фунтов} * 1,15 = 312\,800 \text{ фунтов}$  (доход в году 9).

Продажа продукции

$3\,400\,000 \text{ фунтов} * 0,64 = 2\,176\,000 \text{ фунтов}$  (доход в году 8),

$2\,176\,000 \text{ фунтов} * 1,30 = 2\,828\,800 \text{ фунтов}$  (доход в году 9).

В году 9 общий доход категорий «Обучение» и «Продажа продукции» составляет 3141600 фунтов ( $2\,828\,800 + 312\,800$ ). То есть доля этих категорий в общем доходе, который равен 3 500 000 фунтов в году 9 ( $3\,400\,000 + 100\,000$ ), составляет 89,76% или приблизительно 89,8% ( $3\,141\,600 \text{ фунтов} / 3\,500\,000 \text{ фунтов} * 100\%$ ).

# *Logical Reasoning Test*

## **О тесте:**

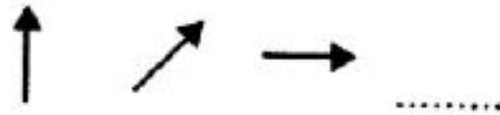
Задания в данном тесте состоят из серии фигур, одна из которых пропущена. Необходимо понять, какая из предложенных фигур подходит в логический ряд.

Тест не требует дополнительных материалов. В некоторых случаях для решения задания можно использовать лист бумаги и ручку.

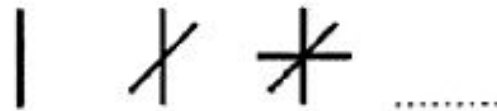
10

## правил трансформации фигур:

**Трансформация 1.** Поворот фигуры в определённом направлении на определённый угол.



**Трансформация 2.** Постоянное увеличение или уменьшение числа компонентов фигуры.



**Трансформация 3.** Увеличение или уменьшение размера фигуры.

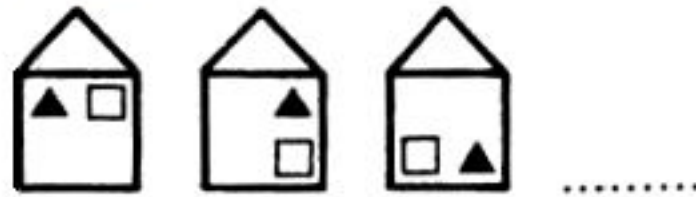


**Трансформация 4.** Сужение или расширение фигуры.

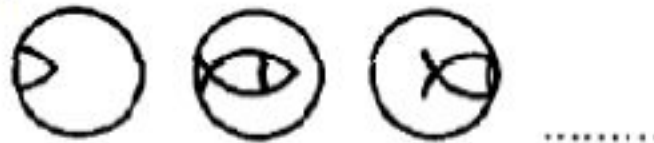




**Трансформация 5.** Изменение расположения компонентов фигуры.



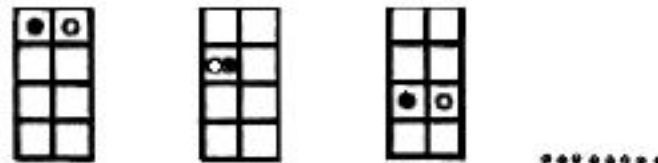
**Трансформация 6.** Движение и выход компонента за рамки фигуры.



**Трансформация 7.** Арифметическая прогрессия в передвижении компонента.



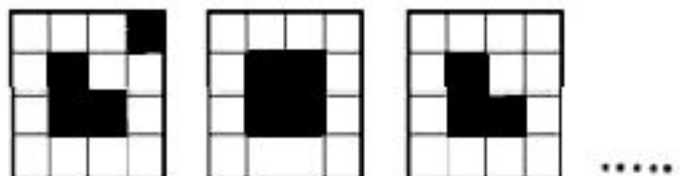
**Трансформация 8.** Изменение цвета.



**Трансформация 9.** Визуальный обман.

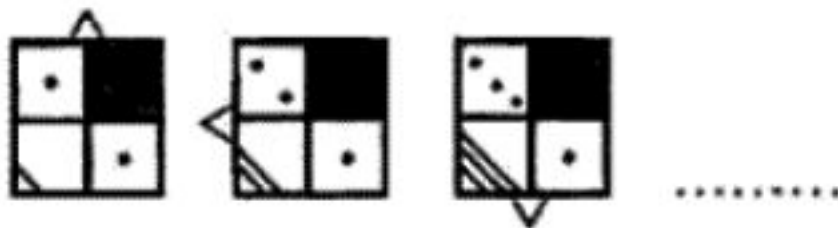


**Трансформация 10.** Шахматная доска.

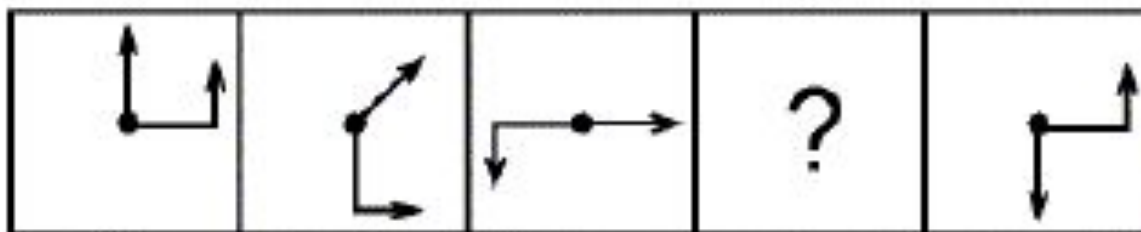


## Сложная трансформация

(состоит из нескольких видов)

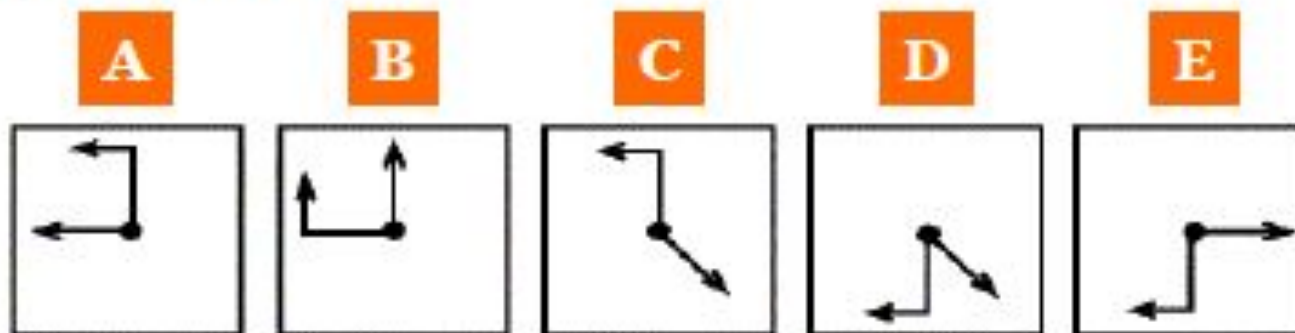


## Задание 1



### Вопрос

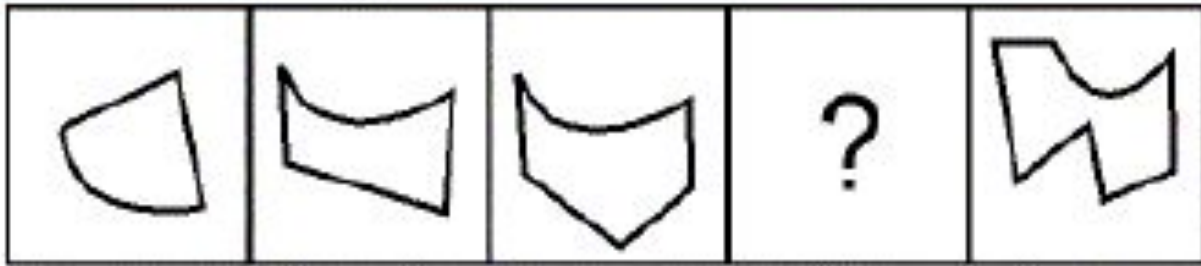
Что из следующего замещает вопросительный знак в данной последовательности?



**Решение:** Прямая стрелка поворачивается на 45 градусов, искривлённая - на 90 градусов по часовой стрелке.

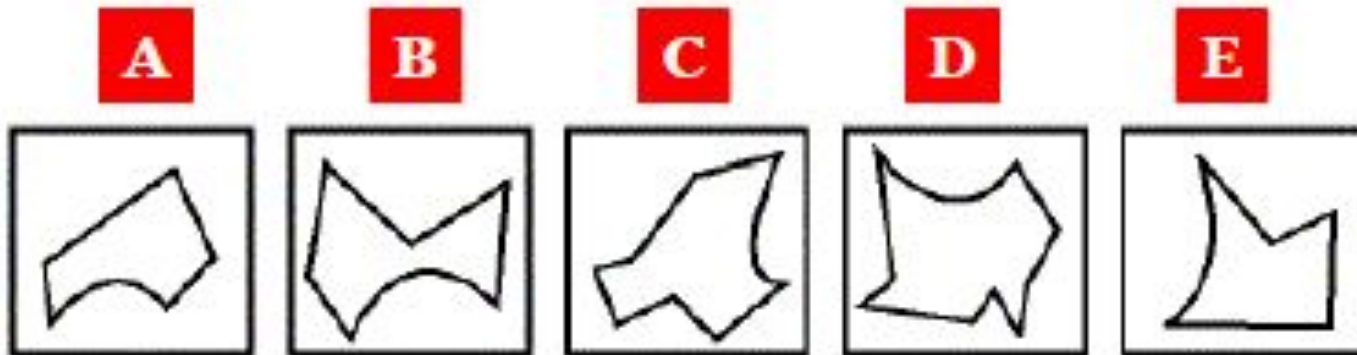
**Ответ С.**

## Задание 2



### Вопрос

Что из следующего замещает вопросительный знак в данной последовательности?



**Решение:** Происходит увеличение компонентов объекта, а именно сторон или углов фигуры, то есть сначала это 3-сторонняя фигура, далее 4-сторонняя, затем 5-сторонняя, следовательно, следующая фигура может быть только 6-сторонней.

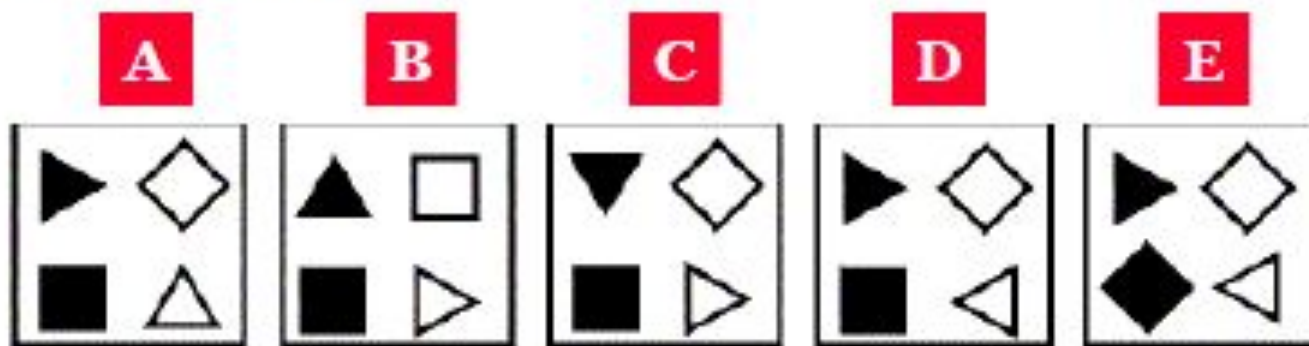
**Ответ В.**

## Задание 3



### Вопрос

Что из следующего замещает вопросительный знак в данной последовательности?

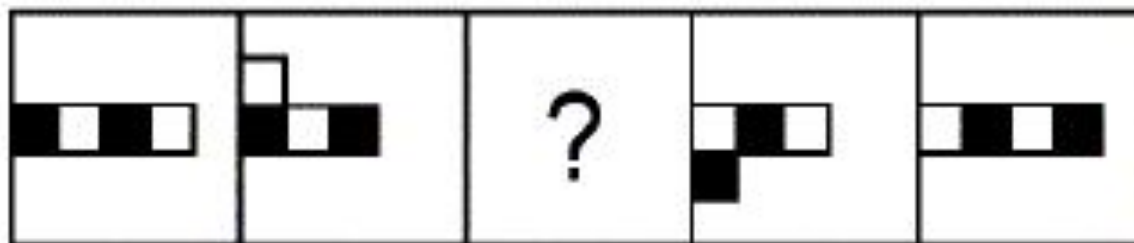




**Решение:** Фигуры поворачиваются по порядку, одна за другой по часовой стрелке. Треугольники поворачиваются на 90 градусов по часовой стрелке, квадраты – на 45 градусов также по часовой стрелке.

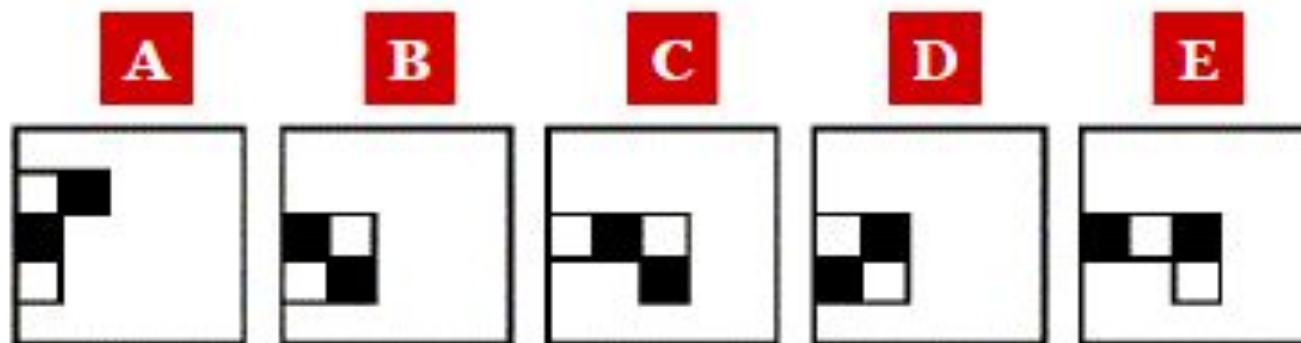
**Ответ А.**

## Задание 4



### Вопрос

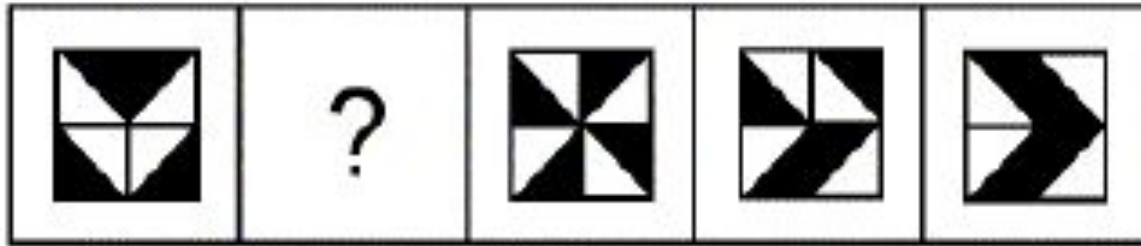
Что из следующего замещает вопросительный знак в данной последовательности?



**Решение:** Одновременно происходит движение змейки по часовой стрелке с упором в левый борт и последовательное изменение цветов квадратов (тот, что был чёрным, в следующем действии станет белым и наоборот). После второго действия происходит смещение змейки вниз на один уровень.

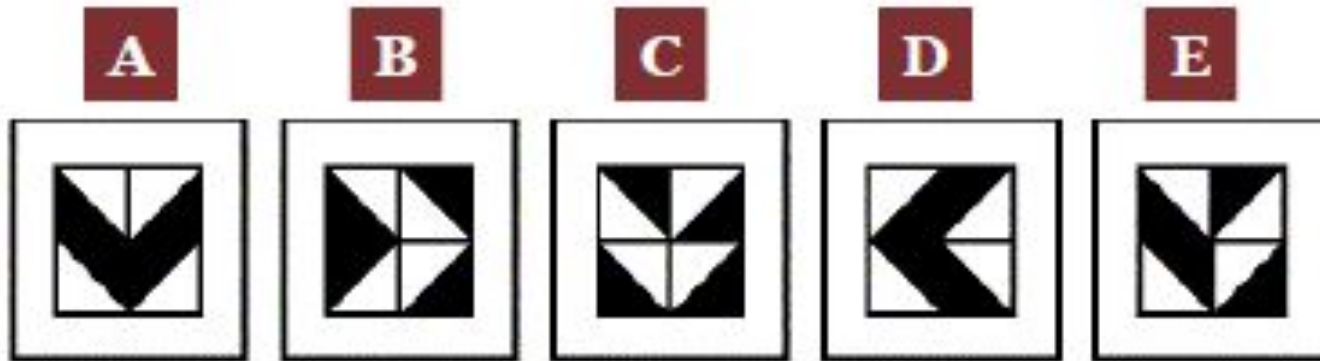
**Ответ D.**

## Задание 5



### Вопрос

Что из следующего замещает вопросительный знак в данной последовательности?



**Решение:** В данной серии происходит последовательное изменение двух квадратов на одной стороне фигуры (против часовой стрелки), то есть сначала изменяются квадраты левого бока фигуры, далее нижние квадраты, затем квадраты правого бока, четвёртая фигура переходит в пятую путём изменения верхних квадратов. Сами квадраты (изменяющиеся) также меняются путём движения в фигуре против часовой стрелки на 180 градусов, на 90 градусов, опять на 90 градусов и затем опять на 180 градусов.

**Ответ Е.**

## Задание 1

Согласно правил программы кредитования, клиент, после получения кредита, производит ежемесячный платеж одинаковыми суммами в течение всего периода погашения задолженности. Банк накладывает штрафные санкции на клиентов за несвоевременный платеж по следующей схеме:

- За первый просроченный месяц – штрафные санкции не накладываются
- За 2й – 4й месяцы – 50% от месячного платежа клиента.
- За 5-й и последующий месяцы – клиенту предоставляется программа помощи по погашению кредита и взимается штраф в размере 25 % от основного месячного платежа.

Если сумма кредита выше \$48000, штраф рассчитывается из значения \$48000. Данная схема штрафов не налагается на клиента если его переплата за предыдущие месяцы компенсирует текущий невнесенный платеж.

**Вопрос 2.** Какую сумму в виде штрафов получит банк от клиента Б, чей общий долг на 2 года составляет \$36000. Клиент Б просрочил платеж на 6 месяца из которых, 2 месяца были компенсированы переплатой за предыдущие месяцы.

- 500
- 750
- 1000
- 1500;
- 2000
- 2250
- 3000
- 3530
- 4000
- 4500
- 4700
- 5000
- 6250
- 7500
- 8000
- 10000
- 11250

**Вопрос 3.** Какую сумму в виде штрафов получит банк, если клиент В,чей долг на 1 года составляет \$60000 просрочил платеж на 9 месяца из которых, 3 месяца были компенсированы переплатой в предыдущие месяцы.

- 500
- 750
- 1000
- 1500;
- 2000
- 2250
- 3000
- 3530
- 4000
- 4500
- 4700
- 5000
- 6250
- 7500
- 8000
- 10000
- 11250



Задание 2. Сезонные затраты компании по прокату горнолыжного оборудования в размере \$45 тыс. распределились согласно таблице:

<b>Статья затрат</b>	<b>Январь</b>	<b>Февраль</b>	<b>Март</b>
Закуп нового инвентаря (%)	28	30	33
Ремонт и тех обслуживание инвентаря (%)	15	18	22
Транспортные расходы (%)	10	12	15
Налоги (%)	18	20	12
Фонд оплаты труда (%)	13	8	7
Аренда офисного помещения (%)	16	12	11
<b>Затраты за месяц тыс \$</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>10</b>

[sh/test.biospot.ru](http://test.biospot.ru)

**Вопрос 1.** Согласно таблицы, наибольшая статья затрат за указанные три месяца:

- Закуп нового инвентаря
- Ремонт и тех обслуживание инвентаря
- Транспортные расходы
- Налоги
- Фонд оплаты труда
- Аренда офисного помещения
- Нельзя ответить

**Вопрос 2.** Какой процент затрат понесло предприятие в Марте на все пункты, кроме налогов?

- Закуп нового инвентаря
  - 76
  - 78
  - 80
  - 82
  - 88
  - 90
  - Нельзя ответить
- 

**Вопрос 3.** Процент каких затрат рос наибольшими темпами за указанные 3 месяца?

- Закуп нового инвентаря
- Ремонт и тех обслуживание инвентаря
- Транспортные расходы
- Налоги
- Фонд оплаты труда
- Аренда офисного помещения
- Нельзя ответить

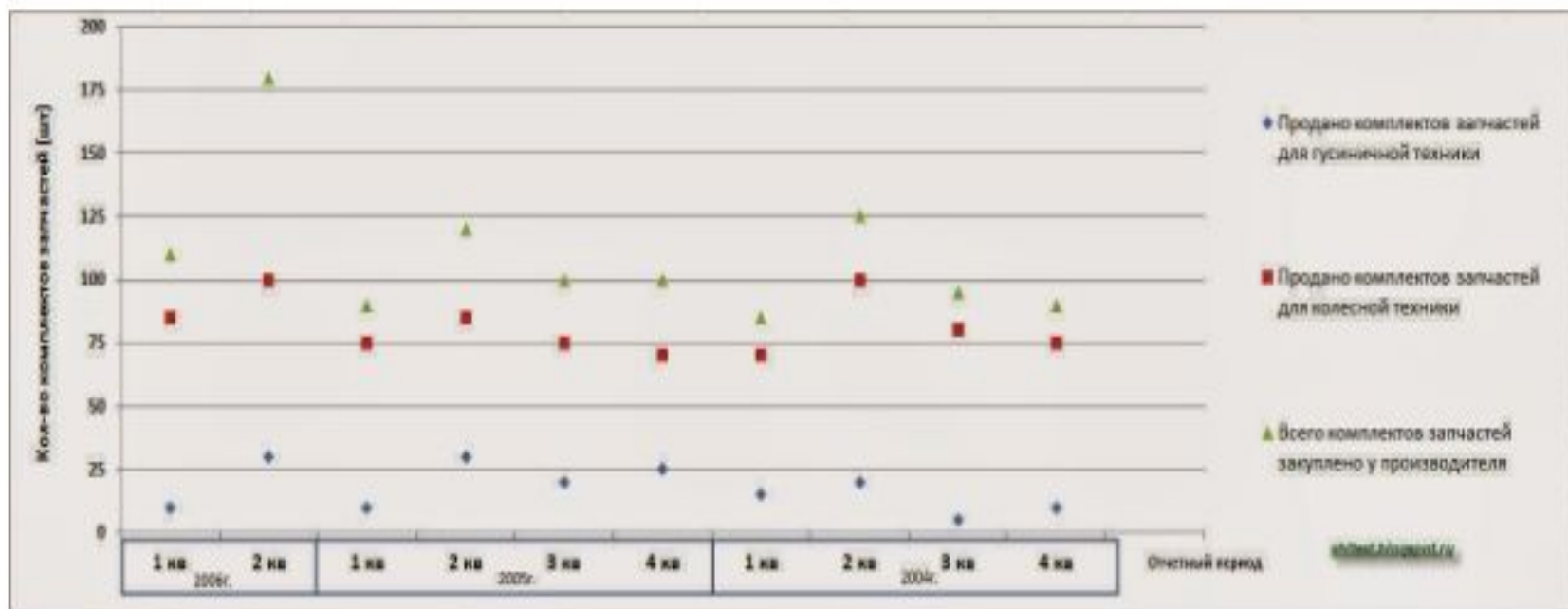
**Вопрос 4.** Какие затраты понесла компания на Закуп нового инвентаря в Январе?

- \$5800
  - \$5600
  - \$5400
  - \$5200
  - \$5000
  - \$4800
  - Нельзя ответить
- 

**Вопрос 5.** На сколько уменьшились транспортные расходы в Марте, по сравнению с Январем?

- \$150
- \$300
- \$350
- \$500
- Нельзя ответить

### Задание 3. Отчет дилерской сети по продаже комплектов запчастей для с.х. техники.



**Вопрос 1.** Согласно графика, сколько комплектов запчастей было заказано у производителя, но не продано в 3 квартале 2005 года?

- 1 комплект
- 5 комплектов
- 10 комплектов
- 15 комплектов
- Все заказанные комплекты были реализованы
- Нельзя ответить

**Вопрос 2.** Согласно графика, на какой квартал обычно приходится наибольшее кол-во продаж запчастей на с.х. технику?

- На первый
  - На второй
  - На третий
  - На четвертый
  - Нельзя ответить
- 

**Вопрос 3.** На какой квартал пришлось наибольшее количество нераспроданных запчастей?

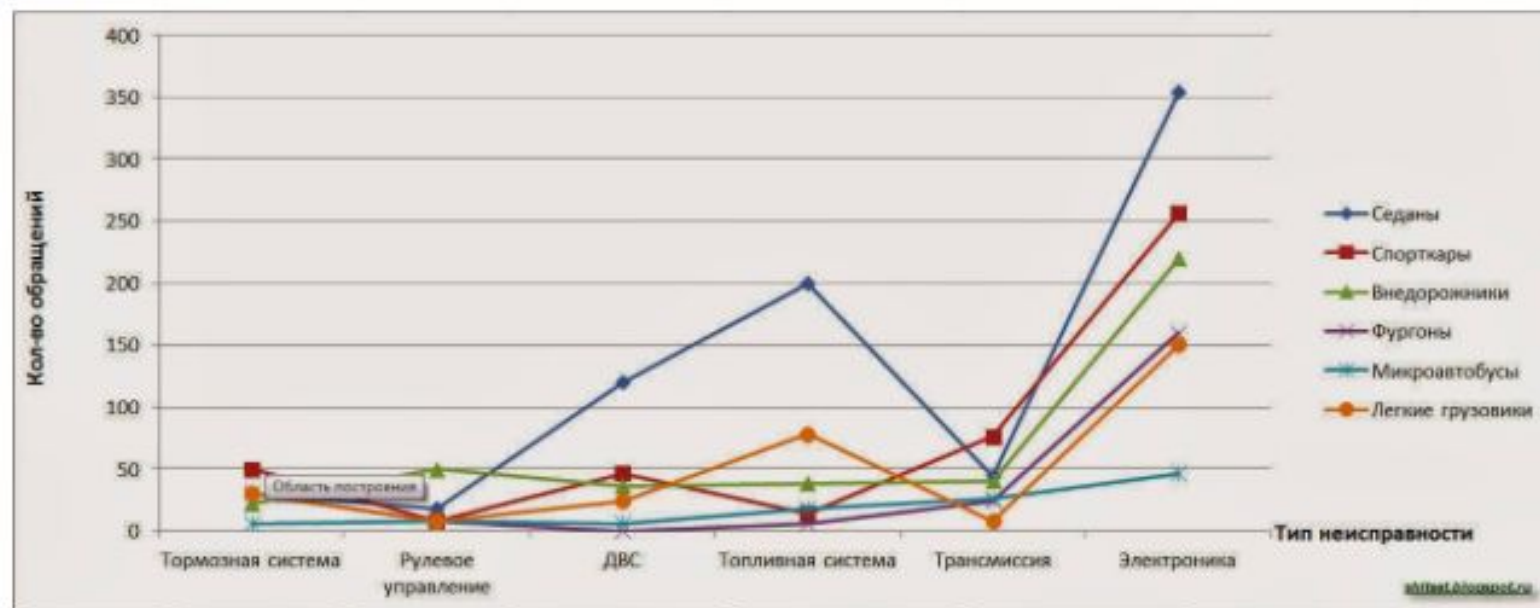
- На четвертый квартал 2005г
  - На третий квартал 2005г
  - На второй квартал 2005г
  - На первый квартал 2005г
  - На второй квартал 2006г
  - На первый квартал 2006г
  - Нельзя ответить
- 

**Вопрос 4.** Сколько всего запчастей продали в 2006 году?

- 290
  - 185
  - 40
  - 225
  - Нельзя ответить
- 



Задание 4. Автомастерская гарантийного обслуживания автомобилей предоставила автопроизводителю следующую статистику обращений автовладельцев за тех. помощью:



Вопрос 1. Согласно графика, продажи какого типа автомобилей доминировали?

- Седаны
- Спорткары
- Внедорожники
- Фургоны
- Микроавтобусы
- Легкие грузовики
- Нельзя ответить



**Вопрос 2.** Согласно графика, на какой тип автомобилей обращений на проблемы с электроникой было меньше всего?

- Седаны
  - Спорткары
  - Внедорожники
  - Фургоны
  - Микроавтобусы
  - Легкие грузовики
  - Нельзя ответить
- 

**Вопрос 3.** Согласно графика, на какой тип автомобилей приходится наибольшее кол-во обращений по проблеме с топливной системой на каждую тысячу проданных автомобилей?

- Седаны
- Спорткары
- Внедорожники
- Фургоны
- Микроавтобусы
- Легкие грузовики
- Нельзя ответить

**Вопрос 4.** Согласно графика, если обращений на неисправности с тормозной системой спорткаров на 20 больше, чем на легких грузовиках, то сколько было обращений на неисправности с тормозной системой на легкие грузовики?

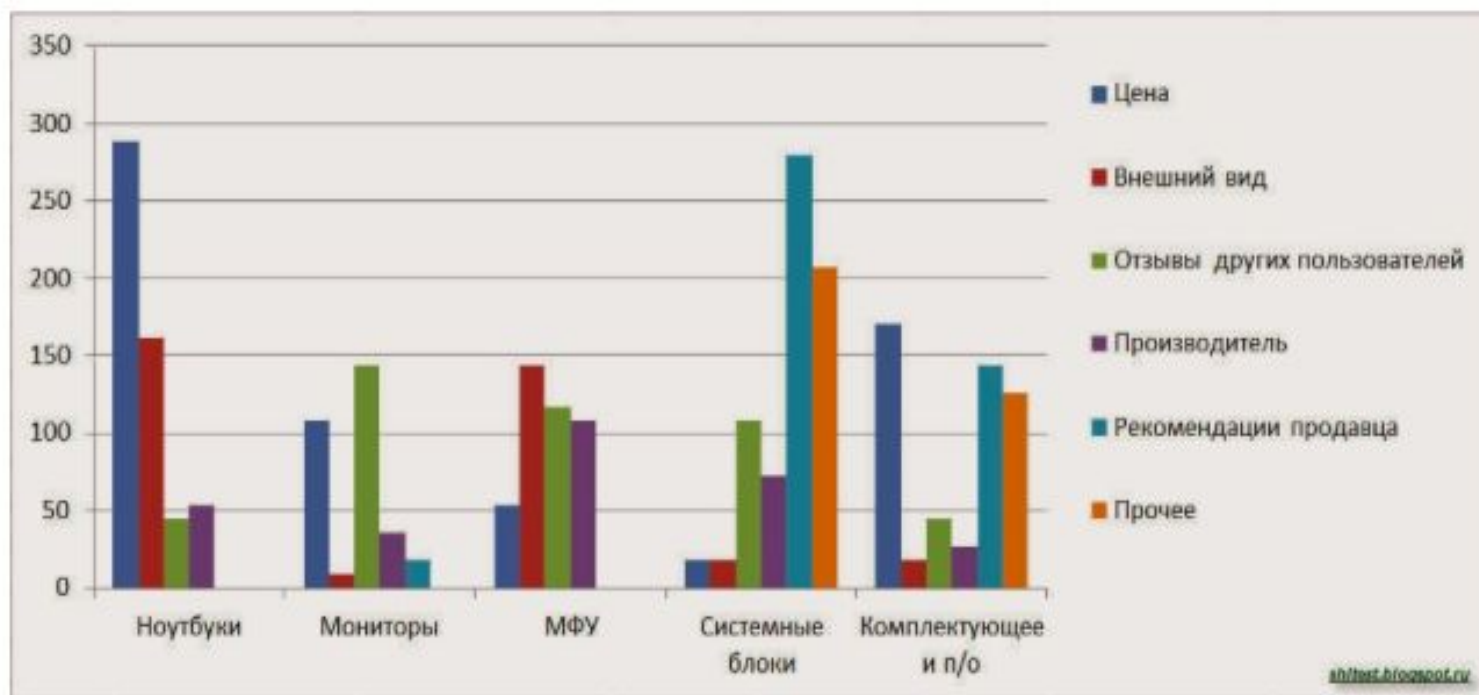
- 10
  - 15
  - 20
  - 25
  - 30
  - 35
  - Нельзя ответить
- 

**Вопрос 5.** Согласно графика, обращений на неисправности каких автомобилей было меньше всего?

- Седаны
- Спорткары
- Внедорожники
- Фургоны
- Микроавтобусы
- Легкие грузовики
- Нельзя ответить



**Задание 5.** Сотрудники сети магазинов по продаже цифровой техники провели опрос среди покупателей о их критериях выбора и предпочтениях при покупке цифровой техники:



shitet.blogspot.ru

**Вопрос 1.** Которые из перечисленных устройств наиболее дешевые?

- Ноутбуки
- Мониторы
- МФУ
- Системные блоки
- Комплектующее и п/о
- Нельзя ответить

**Вопрос 2.** Согласно графика, сколько было продано системных блоков по рекомендациям продавцов?

- 250
  - 260
  - 270
  - 280
  - 290
  - Нельзя ответить
- 

**Вопрос 3.** Согласно графика, которой аппаратуры было куплено больше всего?

- Ноутбуки
- Мониторы
- МФУ
- Системные блоки
- Комплектующее и п/о
- Нельзя ответить

**Вопрос 4.** Согласно графика, по какому критерию клиенты предпочли купить наибольшее кол-во техники?

- Цена
  - Внешний вид
  - Отзывы других пользователей
  - Производитель (бренд)
  - Рекомендации продавца
  - Нельзя ответить
- 

**Вопрос 5.** Согласно опроса, какую аппаратуру покупали без учета рекомендаций продавцов?

- Ноутбуки и мониторы
- МФУ и системные блоки
- МФУ и Комплектующее и п/о
- Ноутбуки и МФУ
- Мониторы и системные блоки
- Нельзя ответить

## Задание 6. Ведомость товарооборота на мебельном складе за прошедший месяц

<i>Наименование</i>	<i>Реализовано</i>	<i>Остатки на складе</i>	<i>Всего заказано</i>
Диваны	63	99	162
Шкафы-купе	75	81	156
Обеденные столы	33	57	90
Компьютерные столы	42	81	123
Зеркальные трюмо	0	57	57
Офисные кресла	96	99	195
Детская мебель	84	108	192

[shifert.hronopol.ru](http://shifert.hronopol.ru)

**Вопрос 1.** Какого тип мебельного изделия не пользуется спросом у покупателей?

- Диваны
- Шкафы-купе
- Обеденные столы
- Компьютерные столы
- Зеркальные трюмо
- Офисные кресла
- Детская мебель
- Нельзя ответить

**Вопрос 2.** Какой процент от общего числа остатков на складе составляют остатки обеденных столов?

- около 6%
  - около 7%
  - около 10%
  - около 15%
  - около 18%
  - Нельзя ответить
- 

**Вопрос 3.** Согласно таблицы, сколько всего компьютерных столов и офисных кресел было заказано в прошлом месяце?

- 210
  - 211
  - 212
  - 317
  - 318
  - 320
-

**Вопрос 4.** Согласно таблице, какой процент мебельных изделий был реализован?

- 40%
  - 30%
  - 50%
  - 20%
  - 60%
  - 10%
- 

**Вопрос 5.** Процент остатка (от заказанного) каких двух мебельных изделий наибольший?

- Офисные кресла и Зеркальные трюмо
  - Шкафы-купе и Детская мебель
  - Обеденные столы и Диваны
  - Компьютерные столы и Зеркальные трюмо
  - Офисные кресла и Обеденные столы
  - Офисные кресла и Диваны
-

### Задание 7. Объем собранных злаковых культур по годам (тонн):

Наименование	Объем собранных злаковых культур по годам:			
	1 год	2 год	3 год	4 год
Пшеница	48	72	72	48
Рожь	33	57	9	63
Ячмень	21	21	42	63
Овес	27	81	135	189

[sh1test.biqaport.ru](http://sh1test.biqaport.ru)

**Вопрос 1.** Какой процент от общего годового урожая составлял овес в 3 году?

- 52.3%
- 30.3%
- 29.4%
- 28.1%
- 87.9%
- 40%
- Нельзя ответить

**Вопрос 2.** В увеличении объемов сбора ячменя наблюдается тенденция. Если она сохранится, то сколько соберут ячменя в 5 году?

- 53
  - 64
  - 68
  - 84
  - 85
  - 90
  - Нельзя ответить
- 

**Вопрос 3.** В 4м году в ходе отгрузки зерна, по ошибке вместо ячменя был отправлен овес в количестве всего урожая ячменя за этот год. Сколько осталось овса?

- 77
- 89
- 96
- 111
- 124
- 126
- Нельзя ответить



**Вопрос 4.** Сколько всего было собрано урожая за все четыре года, без учета пшеницы?

- 741
  - 739
  - 726
  - 711
  - 707
  - 700
  - Нельзя ответить
- 

**Вопрос 5.** Какой процент от общего урожая за 4 года составляет общий урожай ржи и пшеницы за 1й год?

- 6.23%
- 8.25
- 10,27
- 15.70
- 18.22
- 20.1
- Нельзя ответить

Задание 8. Затраты слесарной мастерской распределились согласно таблице:

Тип издержек	1 месяц (%)	2 месяц (%)	3 месяц (%)
1. Заказ металлического сырья	70,1	72,3	77,6
1.1 Стальные заготовки	33,1	34,5	36,7
1.2 Алюминиевые заготовки	29,6	28,2	32,8
1.3 Медные заготовки	7,4	9,6	8,1
2. Заказ инструмента	8,6	11,2	6,4
3. Прочее	21,3	16,5	16
Итого истрачено \$	\$ 136200	\$ 127400	\$ 128100

[shitest.blogspot.ru](http://shitest.blogspot.ru)

**Вопрос 1.** На сколько выросли затраты на закупку металлического сырья в 3-м месяце по сравнению с 1-м месяцем?

- \$11178
- \$25471,3
- \$1876,7
- \$42791,6
- \$3929,4
- \$1287,6

**Вопрос 2.** Сколько было потрачено на покупку алюминиевых заготовок за указанные 3 месяца?

- \$201147,2
  - \$118258,8
  - \$65364,2
  - \$70926,44
  - \$147890,3
  - не могу ответить
- 

**Вопрос 3.** Какой процент от металлического сырья составляли медные в 1 месяце?

- 10,55%
- 11,14%
- 12,22%
- 12,99%
- 14,13%
- не могу ответить

**Вопрос 4.** Сколько было истрчено на расходы помимо заказа металлического сырья и инструмента?

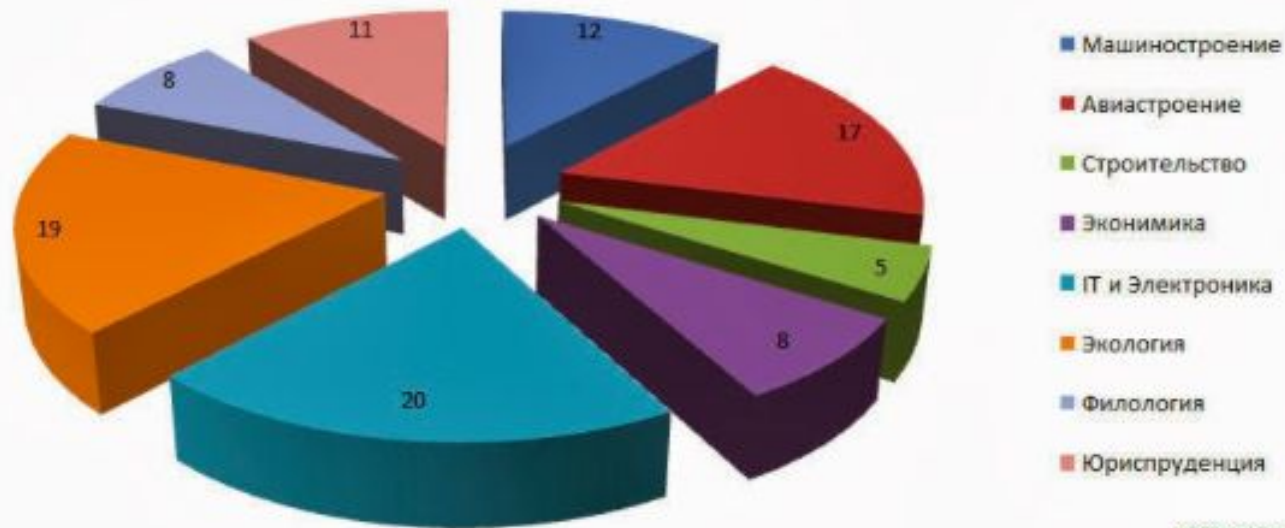
- 25674,2
  - 50948,6
  - 77563,1
  - 98467,8
  - 119976,3
  - не могу ответить
- 

**Вопрос 5.** Какой процент от общих затрат во 2м месяце составили Медные и Алюминиевые заготовки?

- 37,6%
- 37,8%
- 38%
- 38,2%
- 38,4%
- не могу ответить

Задание 9. Количество во выпускников ВУЗа работающих по специальности распределилось согласно графика:

Распределение трудоустроенных выпускников по специальностям



[shiftest.blogspot.ru](http://shiftest.blogspot.ru)

**Вопрос 1.** Какой процент от общего кол-ва трудоустроенных по специальности составляют выпускники со специальностью экономика?

- 17%
- 19%
- 21%
- 23%
- 25%
- 27%

**Вопрос 2.** Какой процент от общего кол-ва трудоустроенных по специальности составляют выпускники со специальностями на базе точных наук?

- 50%
  - 58%
  - 62%
  - 66%
  - 70%
  - 71,2%
- 

**Вопрос 3.** Если общее кол-во трудоустроенных по специальности выпускников было 475 человек, то сколько из них было филологов?

- 12чел.
- 22чел.
- 30чел.
- 38чел.
- 42чел.
- Не могу ответить

**Вопрос 4.** Если четверть выпускников со специальность машиностроение и 45% выпускников по специальности IT и электроника перешли работать за рубеж, то какой процент от общего числа выпускников остался?

- 88%
  - 79%
  - 75%
  - 70%
  - 62%
  - 50%
- 

**Вопрос 5.** Если общее кол-во трудоустроенных выпускников 200 человек, сколько из них со специальностями Строительство и Экономика?

- 18
  - 20
  - 22
  - 24
  - 26
  - 28
-

## Что следует делать:

1. Прежде всего, четко определите смысл вопроса, а затем только переходите к вариантам ответов.
2. Просмотрите таблицу/диаграмму/график полностью прежде, начинать вычисления.
3. Убедитесь что поняли размерность величин - тонны, килограммы, доллары, километры в час.
4. Максимальная скорость работы - гарантия того, что решете наибольшее количество заданий, не забываем про собранность точность и внимание. Не можете понять вопроса, переходите к следующему.
5. Один из методов решения сложных заданий - исключение заранее неверных ответов и выбор ответа из оставшихся.
6. Не верьте "чутью", только вычисления и рассуждения.
7. Оставшееся время используем для уточнения ответов, в которых вы не уверены или не решены.



## Чего нельзя делать на тестировании SHL.

1. Не следует вдумчиво и тщательно читать и перечитывать текст. У вас может не хватить времени.
2. Пока вы не ответили на все вопросы не стоит возвращаться и проверять уже решенные задания.
3. Если не один из ответов не подходит не ищите сторонний ответ. Вы можете выбрать только из предложенных вам вариантов ответов.