

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
ОТ АВТОРА	10
ГЛАВА 1. ОЦЕНКА ПРИ ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА.....	13
1.1. Два ключевых фактора эффективного подбора и оценки персонала	14
1.2. Анализ анкетных данных кандидата	15
1.3. Интервью и его структура. Бланк интервью	18
1.4. Виды вопросов	23
1.5. Диагностика неискренности кандидата на собеседовании	30
1.6. Провокационные приемы оценки кандидата на собеседовании	38
1.7. Метод последовательных вопросов.....	42
1.8. Выявление ключевых мотиваторов.....	45
1.9. Важные факторы в подборе и оценке топ-менеджеров	51
1.10. Внимание! Частые ошибки рекрутера, снижающие его эффективность	53
ГЛАВА 2. САМОЕ ВАЖНОЕ О МОДЕЛЯХ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	61
2.1. Что такое модель компетенций.....	62
2.2. Структура модели компетенций.....	63
2.3. Возможности для развития компетенций в рамках организации.....	68
2.4. Условия эффективности применения модели компетенций и внедрения системы оценки и развития персонала в компании	70
2.5. Основные сложности при построении и использовании системы оценки персонала.....	72

2.6. Ловушка для HR-менеджера: противоположные компетенции	74
2.7. Как разработать модель компетенций	78
2.8. Примеры индикаторов и вопросов для оценки некоторых распространенных компетенций	83
Компетенции кандидатов	84
Компетенции руководителя	93
ГЛАВА 3. НАИБОЛЕЕ ОБЪЕКТИВНЫЙ МЕТОД ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ — АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР	
3.1. Что такое ассесмент-центр и на чем основана его эффективность	106
3.2. Как организовать ассесмент-центр	109
3.3. Методы ассесмент-центра	114
Презентация	115
Организационный тест	115
Групповая дискуссия	116
Ролевая игра	124
Метод кейсов	133
3.4. Особенности проведения ассесмент-центров для руководителей	140
ГЛАВА 4. ДРУГИЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА: ТЕСТИРОВАНИЕ, ОЦЕНКА «360 ГРАДУСОВ», ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ТРЕНИНГИ	
4.1. Метод тестирования	145
Опросники	146
Проективные тесты	148
Тесты на выявление уровня развития общих способностей	151
Профессиональные тесты	152
4.2. Метод оценки «360 градусов»	152
4.3. Диагностические тренинги: что это такое и для чего они нужны	156

Содержание

ГЛАВА 5. МЕРОПРИЯТИЯ ПОСЛЕ ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ	161
5.1. Основные принципы качественного письменного отчета (заключения)	162
5.2. Примеры отчетов, написанных по результатам ассесмент-центра	164
5.3. Устная обратная связь с участниками по результатам оценки	174
5.4. Планы развития	174
ГЛАВА 6. ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ HR-МЕНЕДЖЕРА	177
6.1. Коммуникативные барьеры при подборе и оценке персонала	178
6.2. Коммуникативные техники в интервью.	181
Построение вопросов.	181
Техника амортизации	183
Уточнение и резюмирование слов кандидата	184
Техника малого разговора (умение легко поболтать с кандидатом)	186
Поддержка, присоединение	186
Прояснение сказанного кандидатом.	187
6.3. Составляющие самонастроения HR-менеджера	187
ПРИЛОЖЕНИЯ	197
Приложение 1. Составление вопросов к актуальным компетенциям	198
Приложение 2. Перепутанные вопросы	198
Приложение 3. Правильный подбор вопросов	200
Приложение 4. Вопросы-определения к кроссворду. Кроссворд	202
Приложение 5. Методика определения типа организационного менталитета и организационного поведения Майерс-Бриггс	204
Приложение 6. Краткий ориентировочный тест (КОТ) ...	221
Приложение 7. Описание акцентуаций характера	231