

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 |

| | |
|---|-----|
| 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 |