

Эффективность использования кейс-метода при приеме на работу

В настоящее время человеческим ресурсам уделяется все большее внимание. Основными функциями отдела кадров являются учет персонала, контроль за соблюдением трудового законодательства и документооборот. В настоящее время кадровая работа должна быть направлена на формирование работоспособного и эффективно функционирующего персонала. Для достижения этой цели могут использоваться различные методы и процедуры, специфические для разных этапов развития организации.

Оценка персонала является неотъемлемой частью управления персоналом во всех его подсистемах. Всесторонняя и объективная оценка персонала помогает достичь целей, как в производственной сфере современного рынка, так и в области развития персонала, которые отвечают стратегии предприятия на перспективу.

Процедуры оценки персонала являются базовыми для многих конкретных аспектов кадровой работы. При эффективной оценке персонала при приеме на работу у организации появляются большие возможности заложить прочный фундамент всей работы по управлению человеческими ресурсами. В этом контексте можно не только оценить степень развития у сотрудников профессионально важных качеств, но и выявить их потенциальные возможности, а также более продуктивно спланировать карьеру и направления профессионального развития.

Эффективная оценка персонала при приеме на работу позволяет снизить текучесть кадров на 90%. Отсутствие надежных систем оценки может привести к потерям способных работников [1].

Цели, которые преследует компания в оценке персонала при приеме на работу – это важность человека для данной конкретной компании. Каждый работодатель ищет человека, который «горит» на работе и готов выполнить ее качественно.

Многие организации при подборе персонала ориентируются лишь на собеседование и изучение резюме и рекомендаций. Но с течением времени методики совершенствуются и в настоящее время они ориентированы на каждого конкретного человека. Они позволяют в большей степени раскрыть все скрытые возможности соискателя. При подборе персонала следует ориентироваться на индивидуальные качества людей.

Эффективно функционирующие организации стараются не только использовать готовые методики, но и разрабатывать свои уникальные методы.

В арсенале менеджера по подбору персонала есть множество методик: начиная от классического интервью, заканчивая психологическим тестированием. Оценивая человека в статике, порой забывается, что приходя на собеседование, кандидат точно так же готовится, и в итоге мы получаем социально желаемые ответы. И порой идеальный кандидат на собеседовании оказывается полной противоположностью в действии. Возникает вопрос: как на этапе первичного отбора посмотреть, как будет действовать человек в той или иной ситуации, не включая его в рабочий процесс. На помощь приходит кейс-метод.

Кейс (англ. casestudy — исследование, анализ случая) — это смоделированная рабочая ситуация, вызывающая дискуссию, требующая анализа и предложений по эффективному решению проблемы [2, с. 36].

Кейс содержит исчерпывающую информацию о том, что происходит, кто в этом участвует, когда должен быть получен результат и какими ресурсами располагает человек, решающий данную задачу. Соискателю необходимо ответить на один-единственный вопрос: как достичь поставленной цели?

Спектр применения кейс-методик достаточно широк. На процесс выбора того или иного решения часто влияет наш предыдущий опыт, моральные принципы и т.д. С помощью кейсов можно оценить основные компетенции, готовность кандидата решать нестандартные

задачи, составить представление о его ценностях и взглядах, а также судить о модели поведения и личностных качествах. В отличие от интервью по компетенциям, где кандидат моделирует прошлый опыт, кейсы позволяют выяснить отношение человека здесь и сейчас.

В отличие от задачи и позиции, на которую идет кандидат, можно использовать кейсы различного формата. На собеседовании удобно использование мини-кейсов, которые не занимают много времени и позволяют оценить основные компетенции и выяснить отношение человека к чему-либо. Преимущество использования именно мини-кейсов, а не вопросов в том, что мы не получаем изначально социально желаемый ответ.

Кейс-метод предполагает различные варианты. Например, кандидату можно предложить ситуацию и на выбор несколько вариантов выхода из этой ситуации. Здесь не будет неправильных ответов. Но тот или иной способ действия, выбранный кандидатом, может не соответствовать корпоративной культуре или регламентам, существующим в организации. Другой вариант кейс-метода – это предложение описать свои действия в той или иной ситуации. Здесь кандидату не предлагаются никакие варианты, а он сам должен, исходя из своего жизненного и рабочего опыта, рассказать, что будет делать, как и почему. Еще один вариант – это ролевая игра в заданной ситуации. В таком случае лучше привлечь к проведению собеседования еще одного человека – например, другого менеджера по подбору персонала или тренинг-менеджера. Привлечение третьего лица предпочтительно, так как если интервьюер сам принимает участие в ролевой игре, он в некоторой степени утрачивает способность объективно взирать на происходящее со стороны. Таким образом, из наблюдателя, объективно оценивающего происходящее, он превращается в участника.

Проективное интервью, как уже говорилось, позволяет выявить определенные моральные качества кандидата, движущие им мотивы.

Этот вид интервью отличается от прочих тем, что к нему практически невозможно подготовиться. Даже если вы досконально изучили слабые и сильные стороны организации и готовы объяснить, что способны решить такого рода проблемы, — все равно нельзя быть уверенным, что вы на 100% готовы к такому интервью.

Например, при приеме на работу секретаря, чей руководитель часто летает в командировки, может использоваться следующий мини кейс: «Вам звонит руководитель и говорит, что он попал в пробку по дороге в аэропорт и, скорее всего, не успеет на самолет. Ваши действия?»

Значение кейсов при подборе и оценке кандидатов:

— кейсы позволяют увидеть реальное рабочее поведение оцениваемого, поскольку конкретные условия, заложенные в кейсах, требуют от оцениваемого конкретных действий. Например, провести переговоры, пообщаться с предполагаемым подчиненным, создать распоряжение, написать письмо, и т.д.;

— кейсы позволяют увидеть навык, а не только знание, потому что правильно составленный кейс требует от участника оценки применения знания, а не его трансляции. Известна достаточно распространенная ошибка менеджеров по персоналу – послушать кандидата и поверить ему на слово, оценив услышанное по достаточно субъективным показателям: «Он/она так убедительно говорил(а)», «Он/она говорили правильные вещи, как в книжках написано» и т.д. А тут еще и услышанное подтверждено дополнительным образованием и наличием степени MBA;

— кейсы позволяют оценить профессиональный потенциал оцениваемого, поскольку уровень сложности кейса может быть выше задач, решаемых им в практической деятельности на конкретной должности;

— кейсы позволяют увидеть реальные реакции, когда участник оценки сталкивается с новой для него задачей и предьявляет либо уход от ее решения, либо демонстрирует включенность в работу, что позволяет оценить ведущую мотивацию и т.д.

Список использованных источников

4. Практический менеджмент – пособие: методы оценки персонала // Управление персоналом [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: <http://managepeople.ru/management112.htm>. – Дата доступа: 21.10.2014.
5. Балакин, К. Оценка персонала / К. Балакин // Управление персоналом – 2011. – № 10. – С. 32–40.