

КЕЙС-МЕТОД ПРИ ОТБОРЕ ПЕРСОНАЛА.

Работу выполнила Рылова Анастасия
Студентка группы УПБ 2601-01-00

СОДЕРЖАНИЕ

- ◉ Введение;
- ◉ Понятие кейс-метода;
- ◉ Понятие кейса;
- ◉ История появления кейс-метода;
- ◉ Преимущества кейс-метода при отборе персонала;
- ◉ Варианты использования кейс-метода;
- ◉ Классификация кейсов, используемых при отборе персонала;
- ◉ Мини кейсы для отбора персонала;
- ◉ Глобальные бизнес- кейсы для отбора персонала;
- ◉ Заключение.



ВВЕДЕНИЕ

В арсенале менеджера по подбору персонала есть множество методик: начиная от классического интервью, заканчивая психологическим тестированием, но, к сожалению, ни один из этих методов не показывает реальную картину.

Оценивая человека в статике, мы порой забываем, что приходя на собеседование, кандидат точно так же готовится и в итоге мы получаем социально желаемые ответы. И каково же наше изумление когда, казалось бы, идеальный кандидат на собеседовании оказывается полной противоположностью в действии.

Действительно, человек раскрывается только в действии. И отсюда 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.



ПОНЯТИЕ КЕЙС-МЕТОДА

- Метод case-study или метод конкретных ситуаций - метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач - ситуаций (решение кейсов).



ПОНЯТИЕ КЕЙСА

- Кейс (англ. case study — исследование, анализ случая) — это смоделированная рабочая ситуация, вызывающая дискуссию, требующая анализа и предложений по эффективному решению проблемы.
- 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



ИСТОРИЯ ПОЯВЛЕНИЯ КЕЙС- МЕТОДА

Родиной метода case - study являются Соединенные Штаты Америки, а именно Школа бизнеса Гарвардского университета. В 1910 году декан Гарвардской школы бизнеса посоветовал преподавателям ввести в учебный процесс помимо традиционных уроков— дополнительные, проводимые в форме дискуссии со студентами.

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ КЕЙС-МЕТОДА

Решение кейсов состоит из нескольких шагов:

- 1) исследования предложенной ситуации (кейса);
- 2) сбора и анализа недостающей информации;
- 3) обсуждения возможных вариантов решения проблемы;
- 4) выработки наилучшего решения.

Казалось бы, все просто. На самом деле существует несколько подводных камней, способных озадачить участников, впервые имеющих дело с кейсами.

- ◉ **Во-первых**, кейс не имеет правильного ответа. Оптимальное решение может быть одно (при этом оно не всегда может быть реализовано в реальной ситуации), а вот эффективных решений — несколько.
- ◉ **Во-вторых**, вводные кейса могут противоречить друг другу или постоянно меняться. Кейс строится на реальных фактах и имитирует настоящую жизненную ситуацию, а в жизни не раз приходится сталкиваться с подобными проблемами.
- ◉ **В-третьих**, как правило, кейсы решаются в условиях ограниченного времени. В бизнесе редко есть возможность выяснить все детали и иметь перед глазами полную картину.



ПРЕИМУЩЕСТВА КЕЙС-МЕТОДА ПРИ ОТБОРЕ СОТРУДНИКОВ:

- ✓ Кейсы позволяют увидеть реальное рабочее поведение оцениваемого, поскольку конкретные условия, заложенные в кейсах, требуют от оцениваемого конкретных действий.
- ✓ Кейсы позволяют увидеть навык, а не только знание, потому что правильно составленный кейс требует от участника оценки применения знания, а не его трансляции.



- ✓ 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 предъявляет либо уход от ее решения, либо демонстрирует включенность в работу, что позволяет оценить ведущую мотивацию и т.д. и т.п.

ВАРИАНТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КЕЙС-МЕТОДА

- Между потенциальными кандидатами.
- В этой ситуации кадровый специалист также может оценить лидерские и презентационные навыки претендента.
- Между кадровым специалистом и потенциальным кандидатом.
- При таком методе кадровый специалист может персонально убедиться в наличии необходимых навыков у кандидата, например:



- А) способность выявлять потребность;
- Б) навыки деловой лексики;
- В) способность работать с ценностями клиента;
- Г) стрессоустойчивость.

Для повышения эффективности можно провести оба варианта кейсов в один день. Здесь лучше всего подойдет кейс на самопрезентацию при изменяющихся условиях.



КЛАССИФИКАЦИЯ КЕЙСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОТБОРЕ ПЕРСОНАЛА

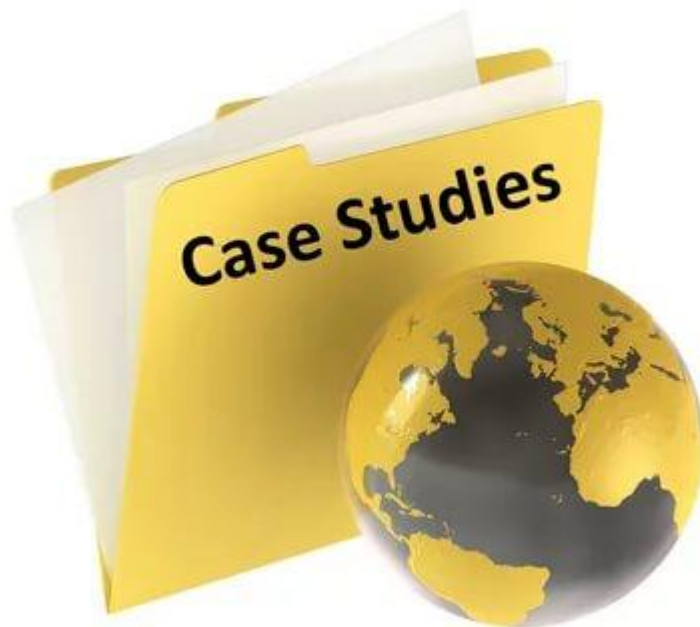
Виды кейсов по типу получаемой информации:

- Профессиональные - это кейсы на выявление уровня выраженности профессиональных компетенций.
- Личностные - кейсы, проявляющие поведенческие стратегии, личностные свойства и ценности.



Виды кейсов по используемому материалу
(степень известности материала ситуации
для оцениваемого):

- На известном оцениваемом материале.
- На неизвестном оцениваемом материале
- (другой бизнес, изменение должности
- относительно текущей или актуальной).



ПО ТИПУ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ОЦЕНИВАЕМОГО В СИТУАЦИЮ:

- ◉ Включенные - оцениваемый должен принять роль участника ситуации, и действовать исключительно из этой роли. Все фразы на тему «не может быть, у нас так не бывает или у меня была такая ситуация» не принимаются. Не должно быть никакого обращения к явному, конкретному опыту, оцениваемый должен действовать исключительно из роли, заданной кейсом.
- ◉ Не включенные - менее стрессовый и более стандартный вариант. Нужно оценить действия участников ситуации как бы со стороны, или ответить, как бы поступил оцениваемый в данной ситуации.



По степени конкретизации информации, предлагаемой в кейсе:

- ◉ Структурированные, подробные, с четко построенной структурой, большим количеством данных и деталей. Как правило, данные кейсы предназначены для получения конкретного, чаще всего, однозначного ответа.
- ◉ Слабоструктурированные, не содержащие большого количества деталей. Подобная форма позволяет выявить потенциал, проявить умение, а не знание, определить уровень мыслительной и поведенческой гибкости, позволяя увидеть, как оцениваемый думает, как действует, какие навыки использует и на что их распространяет, поскольку он действует в ситуации дефицита информации.

По степени стандартности условий:

- ◉ Кейсы, предлагающие стандартную рабочую ситуацию - проявляют знания или навыки в стандартных рабочих условиях.
- ◉ Кейсы, в содержание которых включен инцидент / происшествие, проявляют умения оцениваемого действовать в ситуациях, отклоняющихся от нормы. При этом кейс решает несколько задач: демонстрирует реальное состояние навыка, умение реагировать в ситуации стресса, проявляет поведенческую и мыслительную гибкость.



МИНИ-КЕЙСЫ ДЛЯ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

На собеседовании удобно использование мини-кейсов, они не занимают много времени и позволяют оценить основные компетенции и выяснить отношение человека к чему-либо, в случае проведения комплексной оценки используют бизнес задачи, на решение которых отводится от нескольких часов, до нескольких дней.

Например, С. В. Иванова предлагает следующий мини – кейс для проверки того, что человек считает наиболее важным: коммерческую выгоду или порядочность.

Вы получили партию товара, который из-за сложностей с таможней, имеет истекающий срок хранения. Вы можете:

- продать его дистрибьюторам по базовой цене, скрыв этот факт;
- продать его дистрибьюторам с большой скидкой, сообщив им этот факт;
- вернуть его поставщику, понеся при этом незначительные финансовые потери.

Здесь нет правильных или неправильных ответов, есть ответ приемлемый или неприемлемый в вашей корпоративной культуре.

Использование мини-кейсов удобно при оценке кандидата, если в процессе работы он будет часто сталкиваться с нестандартными ситуациями. Тем самым мы можем, проверить умение действовать в аналогичных ситуациях, а также гибкость и стрессоустойчивость.

Естественно, на данном этапе мы не получим единственно правильного решения, но сможем оценить готовность кандидата решать подобного рода задачи.



ГЛОБАЛЬНЫЕ БИЗНЕС-КЕЙСЫ ДЛЯ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

- Что касается глобальных бизнес-кейсов, то их лучше использовать при проверке кандидатов на ключевые позиции. По формам проведения различают как индивидуальные кейсы, для самостоятельного решения, так и командные кейсы, в решении которого задействована вся команда. При командном кейсе, представляющем собой ролевую игру, кроме всего прочего позволяют выявить, кто из соискателей является лидером, а кто предпочитает оставаться в тени.
- При написании подобных ролевых игр необходимо создать рабочую группу, в состав которой, в зависимости от специфики кейса, должны входить специалисты тех сфер деятельности, участки которой будут входить в кейс. Так, например, при оценке на топовые позиции можно использовать смоделированную бизнес ситуацию, в которой необходимо расставить приоритеты, решить финансовые и кадровые задачи.

ПРИМЕР ГЛОБАЛЬНОГО БИЗНЕС-КЕЙСА

- Представьте себе, что Вы — один из внешних консультантов, приглашенных директором ЗАО «Елки-моталки» для того, чтобы определить, какая стратегия нужна компании на следующие пять лет. Эта стратегия должна позволить компании управлять предстоящими изменениями. В рамках анализа вам будет предоставлена информация о компании, краткие заключения о текущем состоянии и тенденции развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

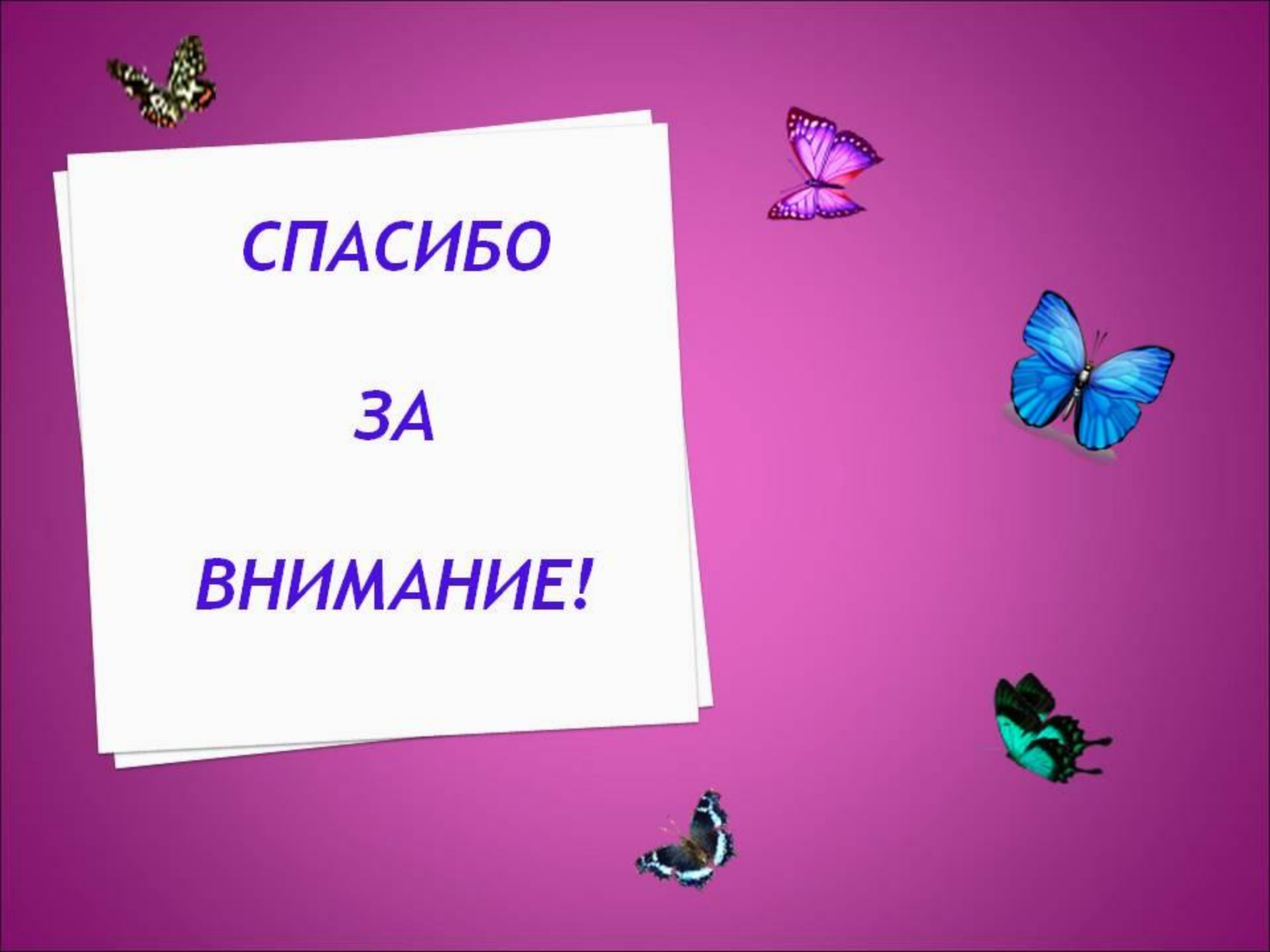
- Таким образом, кейс-метод позволяет нам оценить не только наличие и выраженность демонстрируемых кандидатом навыков, но и предоставляет возможность измерить его личные качества.
- Сопоставляя наше представление с представлением соискателя, можно понять, насколько они идентичны. В результате анализа предлагаемого кандидатом решения кейса мы можем понять и те области, аспекты несоответствия восприятий, которые необходимо развивать, чему нужно учить нового сотрудника.

- ◉ В нынешних условиях подбор персонала поднялся на новый уровень, уровень поиска «танантов». Квалифицированные сотрудники и во время кризиса знают себе цену и могут выбирать между компаниями. Ощущая внимательное и доверительное отношение к своей кандидатуре на первом собеседовании, у кандидата уже будет формироваться позитивный настрой к вашей компании. И сделать данную встречу максимально доброжелательной и эффективной поможет методика проективного интервью — кейс-метод.



ИСТОЧНИКИ ЛИТЕРАТУРЫ

- Использование кейс-метода при подборе персонала // [Электронный ресурс] // Режим доступа:
<https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/personnel/material/986/>
- Кейс-метод // [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.top-personal.ru/issue.htm?2744>
- Применение кейс-метода для оценки персонала при устройстве на работу // [Электронный ресурс] // Режим доступа:
<https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-keys-metoda-dlya-otsenki-personala-pri-ustroystve-na-rabotu>



СПАСИБО

ЗА

ВНИМАНИЕ!