

КЕЙСЫ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

Как бы вы ответили на вопрос — что кейсы позволяют?

Кейсы при приеме на работу - очень распространенный метод оценки способности кандидата выполнять ту или иную работу. Это инструмент, который позволяет легко и просто проверить профпригодность кандидата. По сути – это проверочное упражнение для тестирования на любую тему, он дает возможность проверить труднопроверяемые при собеседовании качества претендента.

Кейсы обычно малозатратны, в том числе по времени, но достаточно точны. Кроме того, применение кейсов позволяет доступно донести кандидату информацию о предлагаемой работе, демонстрирует степень сложности будущей работы, помогает ему произвести самооценку. Тем самым достигается большая однозначность в понимании того, что в действительности от кандидата требуется, что облегчает принятие его решения о согласии или несогласии выполнять предлагаемую работу.

В каких сферах используете этот инструмент? (обучение, подбор персонала, оценка, адаптация).

Инструмент универсален. Безусловно, в первую очередь и чаще всего используется при приеме на работу. Если необходима большая точность при отборе специалистов, и компания может себе это позволить, целесообразно использование сразу нескольких кейсов. Наш излюбленный способ отбора кандидатов метод Assessment Centre предполагает большой и разнообразный набор кейсов. Это дорого и длительно, но результат того стоит! А, учитывая, что Assessment Centre может в компании проводиться и как метод оценки кандидатов при внутреннем (или смешанном) конкурсе на ТОП – позиции в компании, а также с целью внутренней ротации специалистов, это способствует развитию сотрудников в компании, их обучению и продвижению. Что касается обучения – безусловно, кейсы – действенный метод. Но, думаю, в основном целесообразно использование его в качестве тестового задания по результатам обучения.

Какие формы проведения кейса чаще используете — устные или письменные и почему?

Чаще всего мы используем письменное задание и устный ответ и анализ результата, чтобы была возможность отследить ход мыслей тестируемого сотрудника. Впрочем, это зависит от конкретного кейса.

Приходилось составлять кейсы самостоятельно или используете готовые издания? (если составляете сами, то каков алгоритм составления). В чем, на ваш взгляд, плюсы и минусы использования приобретенных кейсов?

Создание упражнений – достаточно простое занятие.

Практически бессмысленно искать кейсы в Интернете или литературе – это может оказаться бесполезным плагиатом, ведь каждая компания и каждая вакансия уникальны, и только Вы сами можете её обыграть.

Создание кейса - дело достаточно простое, но требующее тренировки. Например, слушатели 1-ой Школы менеджеров по персоналу учатся создавать и использовать кейсы, время обучения 3-4 часа времени в программе курса, т.е. достаточно легко и просто этому научиться, а совершенствовать это мастерство можно и нужно всю свою профессиональную жизнь. Кроме этого, наши слушатели учатся выполнять кейсы для сотрудников службы персонала, так как они сами периодически ищут работу или получают профессию «с нуля».

Создается кейс обычно сотрудником по подбору персонала при активном участии и помощи сотрудника – профессионала конкретного отдела, куда подбирается специалист.

Придумывается ряд вопросов, максимально приближенных к реальной деятельности претендента. Очень хорошо, если кейс - это описание реальной ситуации, фрагмент деятельности, который когда-либо уже происходил в компании, проблема, которая была решена, выход из которой был найден в результате скрупулезного анализа нескольких квалифицированных экспертов. Это решение и будет ключом кейсу, а размышления кандидата, ход его мыслей, направления его суждения при этом оцениваются рекрутерами. Решение или не решение этого кейса является критерием пригодности на заданную вакансию.

Светлана, когда впервые столкнулись с кейсами?

Кейсы при приеме на работу применялись всегда, даже тогда, когда мы ещё не знали, что используемый метод называется красивым словом «кейс». Помните, самый распространенный кейс для отбора продавцов: «Продайте мне эту ручку!» - уверена, хоть раз в жизни каждый рекрутер его применял этот кейс. А излюбленный кейс при отборе финансового директора, когда рисуется реальная ситуация из жизни компании, и кандидатам предлагается за 20-30 минут придумать схему движения денежных средств с целью оптимизации налогообложения. Самое интересное, что при использовании такого кейса выбираются обычно самые образованные и опытные кандидаты.

Как наши люди реагируют на кейсы? (люди — кандидаты на интервью или сотрудники компании, подвергающиеся адаптации или оценке).

Реакция на такой кейс со стороны кандидатов бывает самая разная - от отказа в резкой форме («это уже платная и дорогая консультация, я не делаю это бесплатно») до активного согласия и плавного превращения задания кейса в рабочее задание. Опыт показывает, что отказ от выполнения кейса при приёме на работу – это, вероятнее всего, некомпетентность кандидата или его повышенная конфликтность, что часто приводит к отказу в приёме на работу по личностным качествам. Но, к сожалению, бывает и так, что недобросовестный работодатель решил воспользоваться возможностью получить бесплатную консультацию от кандидатов, а на работу так никого и не пригласил. Оцените, например, ситуацию – работодатель предлагает кандидатам на должность директора под видом кейса разработать бизнес-план будущего предприятия. Такие случаи нередки, и иногда кандидаты тратят на выполнение этого задания 2-4 недели, а потом их так и не принимают на работу, при этом их разработки успешно используются недобросовестным работодателем в своих целях. Я считаю, что если уж работодателю и нужно проверить, умеет ли кандидат разрабатывать бизнес-планы, то более честно будет попросить показать тот бизнес план, который уже когда-то был разработан кандидатом и реализован.

Приведите примеры кейсов, из тех сфер, в которых вы их используете.

Приведу пример простейшего в создании, но сложнейшего в решении кейса для кандидатов на должность «Директор по персоналу».

"Компания более 6 лет на рынке. Общее кол-во сотрудников 150 чел + филиалы в 4 странах Европы. Существуют 3 основных направления деятельности (торговля ТНП, производство строительных материалов, строительство)

Перед создаваемой службой персонала на текущий год ставятся следующие задачи:

- организовать подбор персонала (80 вакансий в год, сейчас в работе 48 вакансий),
- наладить работу по организации и проведению регулярных мероприятий по оценке и аттестации персонала (ранее не проводились);
- оценить существующие в компании системы мотивации, и при необходимости, рекомендовать изменения (применяемые в настоящее время схемы не удовлетворяют сотрудников и не соответствуют целям компании);
- организовать процесс постоянного обучения и повышения квалификации сотрудников компании, соответствующего целям компании.

Задание:

Укажите, какая информация Вам понадобится дополнительно.

Укажите, какие ресурсы (организационные, материальные, информационные, человеческие, временные) вам потребуются для выполнения данных задач."

Изложите свое видение последовательности и содержания действий, необходимых для выполнения данных задач, укажите последовательность, оцените сроки выполнения и составьте план Ваших действий.»

Как Вам кейс? А ведь это абсолютно реальное задание из реальной жизни и пример реального конкурса на должность «директор по персоналу».

Точность подбора, понятно, при применении таких кейсов, повышается в десятки раз.

Ошибка практически исключена.

Всё ещё есть желающие пройти такой конкурс без специальной подготовки?

Светлана Коростелева,
директор Консалтинговой компании «КВАДРАТ»