

УДК 331.1

Чекан А.А., Жураховская И.М.

Московский государственный областной университет

ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ КЕЙСОВ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

A. Chekan, I. Zhurakhovskaya

Moscow State Regional University

THE PROBLEM OF BUILDING BUSINESS CASES FOR PERSONNEL MANAGEMENT

Аннотация. Менеджеры «по персоналу» или HR(**human research**)-менеджеры широко используют кейсы для обучения сотрудников, подбора и оценки персонала. Кейс – это структурированное описание экономической, социальной или рабочей ситуации, предлагаемой для ее анализа и поиска возможных решений в целях обучения или оценки испытуемых по заданным параметрам. Идеальным вариантом для компании является самостоятельное написание кейса менеджером по персоналу, поэтому в данной статье особое внимание уделено технологии создания простых кейсов.

Ключевые слова: кейс, управление персоналом, менеджер по персоналу, технология создания кейсов.

Abstract. HR-managers widely use cases for staff training, selection and assessment. Case is a structured description of economic, social or work situation proposed for its analysis and possible solutions for learning or assessment of the tested according to set parameters.

The ideal option for a company is making an independent case by the personnel manager; therefore this article focuses on the technique for building simple cases.

Key words: case, HR management, HR manager, technique for building a business case.

HR-менеджеры широко используют кейсы для обучения сотрудников, подбора и оценки персонала. Кейс – это структурированное описание экономической, социальной или рабочей ситуации, предлагаемой для ее анализа и поиска возможных решений в целях обучения или оценки испытуемых по заданным параметрам. Кейс-интервью (ситуационное интервью) – это интервью, во время которого работодатель предлагает кандидату на вакансию в компании ту ли иную проблемную ситуацию и просит найти ее решение. В результате работодатель получает прекрасную возможность определить уровень профессиональной компетентности соискателя или наличие у него необходимых для успешной работы личностных качеств.

Кейсы можно скачать из Интернета, купить или заказать в специализированных компаниях. Идеальным вариантом для компании является самостоятельное написание кейса менеджером по персоналу, поскольку это обеспечивает ряд существенных преимуществ [3]: кейс получается эксклюзивным; кейс будет в наибольшей степени соответствовать потребностям компании за счет использования реального фактического материала с учетом корпоративных особенностей; стоимость создания кейса будет определяться только затратами рабочего времени менеджера по персоналу. Различают кейсы сложные, средней сложности и простые. *Сложные кейсы* объемом от десяти до тридцати страниц содержат дополнительную фактическую информацию (документы, статистику, графики и т. д.) и используются в основном в рамках программ МВА. *Кейсы средней сложности* объемом пять – десять страниц также могут содержать дополнительную фактическую информацию, но в небольшом объеме, и используются при дистанционном обучении и в рамках оценочных процедур. *Простые кейсы* объемом не более пяти страниц (чаще одна – две страницы) широко используются для обучения, оценки и подбора персонала.

Очевидно, что возможность разработки кейсов силами менеджера по персоналу ограничена степенью их сложности. Так, сложные и средне сложные кейсы разрабатываются группой опытных разработчиков-профессионалов, имеющих соответствующий навык. Создание простых кейсов остается полем деятельности менеджера по

персоналу, но к разработке даже простых кейсов для топ-менеджеров ввиду сложности их работы рекомендуется привлекать специалистов в этой области. Разработать профессиональный кейс можно не для каждой должности. В большей мере они подходят для оценки кандидатов на менеджерские должности, на вакансии секретарей, логистов, юристов и других специалистов. Очень трудно разработать кейс для сотрудников, которым для успешной работы требуются обширные технические знания. Например, кейс не сможет точно отразить, на каком уровне владеет такими знаниями IT-специалист. Как правило, для оценки кандидатов на подобные вакансии им предлагают решить конкретную практическую задачу, например, написать программу для решения той или иной поставленной работодателем цели.

Технология создания простых кейсов, предназначенных для подбора, оценки и обучения персонала, одинакова, но сами кейсы имеют специфику (см. табл. 1) [3]. Алгоритм действий при разработке кейсов включает в себя:

- постановку задачи кейса (задача – это описание результата, который нужно получить путем решения кейса в процессе интервью);
- выбор формата кейса (кейсы могут быть созданы в одном из следующих форматов: описание ситуации, описание ситуации в развитии, описание ситуации и характеристик действующих лиц, описание ситуации в развитии и характеристик действующих лиц);
- набросок кейса (не нужно пытаться сразу писать кейс набело, сначала просто создаем информационный «скелет» кейса);

– проверка информационного наполнения кейса (необходимо внимательно прочитать набросок кейса, а также найти возможные несоответствия описания поставленной задаче);

– написание кейса (теперь у нас есть вся необходимая информация для создания кейса);

– постановка вопросов к кейсу (вопрос, поставленный в конце кейса, не

только задает направление анализа ситуации, но и определяет ее сложность);

– тестирование кейса (при тестировании выявляются все несовершенства текста кейса: непонятные формулировки и слова, недостаточная или избыточная информация, некорректность постановки вопроса к кейсу и др.).

Таблица 1

Технология создания простых кейсов

Назначение кейса	Объем	Время работы над кейсом	Выполнение кейса	Особые условия и возможности
Аудиторное обучение	Одна – две страницы. Если ситуация описана в развитии, то не более пяти страниц	От пяти до двадцати минут. Время работы над кейсом может меняться в зависимости от уровня знаний и опыта группы	Индивидуальное или групповое. Результаты работы над кейсом обычно сообщаются устно и обсуждаются. Для удобства работы с информацией можно создать специальные формы	Возможно креативное оформление кейса: кейсы со сказочными и другими персонажами; видеокейсы. Кейсы для аудиторного обучения могут меняться в зависимости от специфики группы
Дистанционное обучение	Не более пяти страниц	Два – три часа в зависимости от кейса. Реальное время работы каждого участника не контролируется	Индивидуальная работа. Результаты сообщаются в письменном виде. Для удобства работы с информацией и представления результатов можно создать специальные формы	Кейс можно дополнить документами, статистическими данными, таблицами, диаграммами и пр.
Подбор. Использование в процессе обучения	От нескольких строк до одной страницы. Для удобства прочтения лучше использовать 14-й размер шрифта	Всего несколько минут, чтобы не прерывать надолго процесс собеседования	Индивидуальная работа. Результаты сообщаются устно. Для удобства работы с информацией и представления результатов можно создать специальные формы	Очень важно проверить используемую в кейсе терминологию. Писать лучше простым языком, для того, чтобы задание было максимально понятным
Оценка	Не более пяти страниц. Если кейс предназначен для исследования аналитических навыков, то объем может быть больше	От пятнадцати минут до одного часа. Время выполнения четко определяется и контролируется	Чаще индивидуальная работа. Результаты сообщаются письменно. Для удобства работы с информацией и представления результатов можно создать специальные формы, если не стоит задача оценить навыки систематизации информации	По всем оцениваемым компетенциям создаются шкалы

В качестве примера приведем кейс «Заслужите повышение», с помощью которого можно оценить, нацелен ли сотрудник на карьерный рост, его готовность выполнять более сложную работу, если потребуют обстоятельства, умение брать на себя ответственность и исполнительность [2]. «Ольга Ф. уже несколько лет работала в отделе маркетинга. В последнее время она стала чувствовать, что неудовлетворенность трудом усиливается и что она готова выполнять более сложную работу. Она поняла, что вполне может занять должность выше, и обратилась к руководителю с просьбой рассмотреть возможность ее повышения. Начальник предложил ей в течение трех месяцев выполнять работу ведущего специалиста вместе со своими обязанностями. Зарплата останется прежней, но ей начислят премию по результатам работы. По истечении трех месяцев будет принято решение о ее повышении. *Задача: оцените предложение руководителя [Какие условия вы бы изменили на*

месте Ольги? Какой вариант вам представляется наиболее оптимальным?]. Свой вариант обоснуйте.

Вопрос, который ставится в конце кейса, может быть как открытым, так и закрытым. Пример открытого вопроса – «Можно ли исправить такую ошибку?». Закрытый будет предполагать несколько вариантов ответа, из которых кандидат должен выбрать один правильный (см. табл. 2). При анализе открытых ответов на вопросы профессиональных кейсов можно столкнуться с тем, что ответы на один и тот же вопрос у нескольких кандидатов окажутся верными лишь отчасти. Чтобы избежать субъективизма, необходимо разработать четкие критерии оценки. Например, каждому из действий, которые необходимо выполнить, чтобы получить нужный результат – 10 баллов. За недостаточно обоснованные ответы HR-менеджер может дать, допустим, по 5 или 8 баллов. Соответственно, на должность стоит рекомендовать того, кто набрал самое большое количество баллов.

Таблица 2.

Интерпретация ответов на кейс «Заслужите повышение»

Варианты ответов	Интерпретация
А) Категорически не согласны с решением руководителя. Только после приказа о переводе на новую должность нужно выполнять дополнительные функции	Такой ответ может означать, что человек не готов брать на себя дополнительную ответственность. Его интерес к должности выше, чем к самой работе. Решениям руководителя не доверяет
Б) Согласны с решением руководителя, но считаете, что Ольге нужно уточнить критерии оценки результата ее работы, чтобы точно знать, к чему стремиться, а также узнать сроки и размер премии в случае хороших результатов	Такой ответ показывает, что человек готов принять на себя ответственность, интерес к профессиональному развитию выше, чем потребность занять более высокую должность. Умеет оценить свои силы и поставленные перед ним задачи. Сможет работать самостоятельно
В) Полностью согласны с решением начальника. Считаете, что Ольге дан хороший шанс проявить себя. И ради этого можно поработать даже и без премиальных	Такой ответ показывает, что человек не раскрывает своего истинного отношения к ситуации, или же он не может представить себя в подобной ситуации. Кроме этого, подобный ответ показывает, что человек готов подчиниться руководителю, но в действительности будет противодействовать

Методику работы с кейсами для сотрудника можно представить в виде набора последовательных действий.

1. Сначала прочитайте всю имеющуюся информацию, чтобы составить целостное представление о ситуации. Читая, не пытайтесь сразу анализировать.

2. Еще раз внимательно прочитайте информацию. Выделите абзацы, которые оказались важными.

3. Постарайтесь охарактеризовать ситуацию. Определите, в чем её сущность и что второстепенно. Затем письменно зафиксируйте вывод – сформулировать основную проблему.

4. Определите все факты, касающиеся этой проблемы. Не все факты, изложенные в ситуации, могут быть прямо связаны с ней. Так будет легче проследить взаимосвязь между приведенными данными.

5. Попробовать найти альтернативные решения выявленной проблемы. Рассмотреть плюсы и минусы каждого предложенного решения.

6. Разработать практические рекомендации по решению выявленной проблемы.

В заключение необходимо отметить, что разрабатывая кейс для подбора

персонала, HR-менеджеру важно учесть следующее [2]. Во-первых, это творческая работа, но прежде всего она требует дисциплины мышления и нацеленности на выполнение сформулированной задачи. Во-вторых, кейс разрабатывается с определенной целью, но его текст и уникальность зависят от разработчика. В-третьих, кейс применяется для выявления способности человека анализировать события и принимать решения. Однако слова испытуемого еще не означают, что именно так он и будет поступать. В-четвертых, все созданные кейсы необходимо хранить в электронном виде. Для этого создается специальная папка, куда складываются все наработки по разным должностям, имеющимся в вашей компании. Если возникает необходимость, то можно легко воспользоваться уже имеющимися у вас материалами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Илларионов Ю.Н. Управление персоналом. – М.: Лика, 2012. – 236 с.
2. Маринина О. Разрабатываем кейсы для оценки персонала // Кадровое дело. – 2012. – № 8. – С. 84-90.
3. Создаем кейс своими руками // Управление персоналом: просто, практично, полезно. – 2012. – № 2. – С. 24-30.
4. Чернышева Л. Проверка на практике: как разработать бизнес – кейс для кандидата // Кадровое дело. – 2010. – № 4. – С. 76-81.