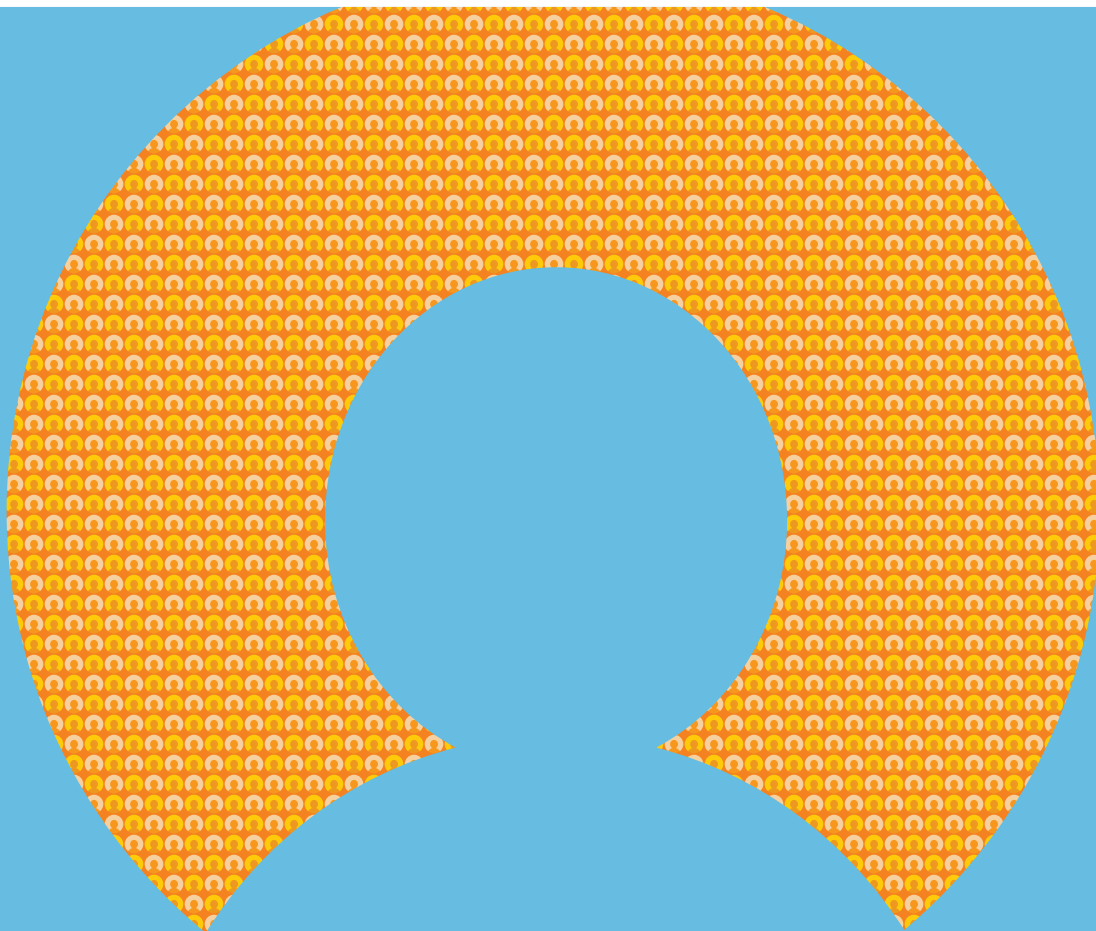


Кейсы для оценки персонала по компетенциям



| | |
|--|---------|
| Сотрудники ссорятся? Проверьте, умеют ли они работать в команде | стр. 10 |
| Как узнать, будет ли кандидат рационально использовать рабочее время | стр. 18 |
| Сможет ли соискатель вписаться в корпоративную культуру компании? | стр. 26 |
| Нужно разработать систему мотивации. Справится ли HR-менеджер? | стр. 38 |
| Разрабатываем кейс самостоятельно. Пошаговая инструкция | стр. 40 |



~~22 968 руб.~~
14 737 руб.

Чудо-комплект в обмен на баллы

В ноябре Вы сможете приобрести журнал «Директор по персоналу» в комплекте с электронной версией по супервыгодной цене

реклама

Разница между обычной и специальной ценами оплачивается баллами программы лояльности ООО «Актион-пресс»

Позвоните до 30 ноября
(495) 785-01-13

30
Клуб подписчиков **Business**
«АКТИОН»

Сделайте копию и используйте в своей работе!

Как мы и обещали, журнал «Директор по персоналу» подготовил для Вас, уважаемые читатели, подарок – тематическое приложение «Кейсы для оценки персонала по компетенциям». Оно перед Вами. Мы сделали его таким, чтобы Вы и Ваши подчиненные могли сразу взять любой кейс и использовать его в работе – как при подборе персонала, так и для оценки штатных сотрудников. Именно этой задаче подчинена структура приложения. Каждому кейсу отводится разворот. На одной странице – собственно сам кейс: описание бизнес-ситуации либо конфликта, или проблемы в коллективе, а также вопросы, на которые должен ответить соискатель или сотрудник, задания для него. Эту страницу Вы или специалист Вашего департамента можете просто размножить на ксероксе и дать тем, кого проверяете с помощью кейса. На второй странице разворота – комментарии к кейсу, а также варианты ответов и их интерпретация. Эта информация – исключительно для Вас, HR-специалистов. Это Ваш рабочий инструмент. Копию этой страницы не нужно отдавать соискателю или сотруднику.

Все кейсы разделены на четыре группы в зависимости от того, что именно можно оценить с их помощью – личностные качества человека, его управленческие навыки, коммуникативные или профессиональные компетенции. Какой именно кейс Вам предлагается, указано в верхнем колонтитуле приложения. Там же есть информация, к какому виду относится кейс. К примеру, является он проективным, ролевым или аналитическим.

А если Вы или Ваши подчиненные захотят доработать какой-либо из предложенных нами кейсов или, используя материалы приложения, составить свой, мы рассказали, как можно быстро и правильно это сделать. Пошаговая инструкция – в конце приложения.

Желаем Вам удачного подбора специалистов и корректной оценки уже работающих сотрудников!

Редакция журнала
«Директор по персоналу»

ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА

- 4 Кейс «Взятка или верное управленческое решение»
Проверяем, насколько прочны моральные и нравственные принципы соискателя, чтит ли он законодательство
- 6 Кейс «Сотрудники-конкуренты»
Может ли соискатель принимать верные решения в конфликтной ситуации
- 8 Кейс «Воспитание лояльности»
Оцениваем, готов ли сотрудник мириться с временными трудностями компании и дорожить своим местом в ней
- 10 Кейс «Разделяй и работай»
Умеет ли человек работать в команде, принимать иные точки зрения
- 12 Кейс «Требую повышения»
Как соискатель будет относиться к работе и к решениям руководителя

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ

- 14 Кейс «Нет оснований»
Выясняем, в состоянии ли руководитель оценивать личностные и профессиональные качества сотрудников
- 16 Кейс «Опаздывает или немного задерживается?»
Разговор с подчиненной, которая опаздывает. Умеет ли руководитель сначала выяснять причины событий, а потом принимать решения
- 18 Кейс «Проверяй, но доверяй»
Обладает ли линейный менеджер организаторскими способностями и умением делегировать полномочия
- 20 Кейс «Сокращение штата»
Как руководитель распределяет нагрузку и рассчитывает потребность в персонале

КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ

- 22 Кейс «Важный родственник»
Надо повысить жену крупного партнера. Но она недостойна. Сумеет ли менеджер нивелировать недовольство коллектива?
- 24 Кейс «Высшее образование еще не повод»
Выясняем позицию соискателя или сотрудника: кого и за что надо повышать по службе
- 26 Кейс «Ошибка интерьера»
Насколько быстро соискатель адаптируется и готов ли соблюдать правила компании
- 28 Кейс «Сложный подбор»
Никто не хочет занимать вакансию. Как поступит HR-менеджер?
- 30 Кейс «Организация рабочих мест»
Ссоры в коллективе из-за расположения рабочих мест. Сможет ли менеджер рационально использовать пространство

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- 32 Кейс «Продавай или увольняйся»
Способен ли менеджер коммерческого отдела ориентировать сотрудников на достижение конкретных результатов
- 34 Кейс «Вредное производство»
Предприятие отстранило женщин от производства, способного навредить здоровью, а они против. Найдет ли руководитель верное решение?
- 36 Кейс «Система общественного питания»
Обеспечит ли менеджер по подбору вновь открывшееся кафе нужным персоналом?
- 38 Кейс «Бумажная фабрика»
Как HR-специалисту устранить недостатки в системе мотивации, из-за которой часть сотрудников получают премии, а часть – нет

В ПОМОЩЬ ВАШЕЙ HR-СЛУЖБЕ

- 40 Разрабатываем кейс шаг за шагом
- 41 Какой должна быть структура кейса
- 42 Где взять идеи для сюжета
- 43 Правила, которые необходимо соблюдать
- 44 Какую ситуацию и как описать зависит от того, что надо оценить
- 45 Участник или наблюдатель?
Какую роль отвести соискателю
- 46 Библиография

Тематическое приложение к журналу «Директор по персоналу» № 5, 2011 «Кейсы для оценки персонала по компетенциям»

Главный редактор: Леонид Мазурик
Редактор: Людмила Папкина
Эксперты: Ольга Шорохова, Татьяна Лобанова
Выпускающий редактор: Людмила Кремнева
Дизайнер: Александр Саватеев

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-23553 от 03.03.06.
Издатель: ЗАО «Актион-Медиа»
Адрес редакции: 127015, г. Москва, ул. Новодмитровская, д. 5а, стр. 8
Адрес для писем: 127015, г. Москва, а/я 100, «Актион»

Подписано в печать 05.10.11 Тираж 10 200 экз. Заказ № 12832
Отпечатано в ООО ПО «Периодика» 105005, г. Москва, Гарднеровский пер., д. 3, стр. 4

Кейс «Взятка или верное управленческое решение»

Для чего: для оценки социально-личностных компетенций:

– ценностных ориентаций и норм морали, которыми руководствуется соискатель;

– умения расставлять приоритеты и мыслить масштабно;

– способности находить решения на границе морали, бизнес-этики и реальных нужд компании.

Кому давать кейс: претендентам на должность любого уровня.

Ситуация

Строительный холдинг затратил большие суммы денег на покупку нескольких цементных заводов и на внедрение новейших технологий. Предварительные расчеты окупаемости показали, что если не будут привлечены дополнительные инвестиции, то компания начнет получать прибыль от вложений только через 50 лет. Финансовое положение критическое. Если не удастся быстро получить крупные заказы, то придется приостановить часть производства. Но это означает, что компании придется оставить без работы несколько тысяч рабочих в разных городах. Последствия такой акции окажутся катастрофическими не только для рабочих, но и для города, в котором они живут. Президент компании пытается заинтересовать правительство страны в размещении крупного заказа. Он передает несколько пакетов документов для участия в тендерах на строительство крупных государственных спорткомплексов, но процедура принятия решения и объявления победителя займет около восьми месяцев. Он узнает, что один министр, обладающий правом окончательного решения, глубоко увяз в долгах. Президент устанавливает с ним конфиденциальный контакт и предлагает ему 1 млн долларов наличными за предоставление его фирме контракта на строительство. Министр соглашается, и они заключают сделку. Деньги уплачены, и контракт заключен. Президент утверждает, что его поступок оправдан, так как его предприятие, рабочие места и сам город, где они находятся, спасены. Министр, в свою очередь, может расплатиться с долгами. Он избежал публичного скандала, тем самым сохранил свое рабочее место, и репутация министерства не пострадала. Следовательно, польза от совершенной сделки больше, чем вред от дачи взятки министру.

Вопросы и задания

Оправдано ли решение президента? Если считаете, что оправдано, то почему?

Можно ли в подобных ситуациях ради нужд компании нарушать закон и нормы морали?

Какое, по Вашему мнению, решение было бы наиболее верным для компании?

Комментарии

Кейс не требует от соискателя решения ситуации. Его задача в том, чтобы выразить свое мнение о поступках действующих лиц. Благодаря этому Вы сможете понять, придерживается ли кандидат норм морали и чести, спрогнозировать, как он себя может повести, решая производственные задачи. Вы проверите гибкость соискателя – способен ли он ради дела компании или в чьих-либо интересах поступиться своими принципами.

Интерпретация ответов на вопросы кейса

| Варианты ответов | Как толковать |
|--|--|
| 1. Соискатель категорически не согласен с поступком президента компании и осуждает министра. Убеден, что их поведение не имеет оправданий и наиболее верным решением было бы просто не допускать такую ситуацию и не покупать заводы и новые технологии, чтобы не подвергать риску работников. | Безусловно, такой ответ свидетельствует об устойчивых ценностных ориентациях и высоких нормах морали, которыми руководствуется соискатель. Однако в этом же проявляется отсутствие гибкости в суждениях, которая необходима в критических ситуациях. |
| 2. По мнению соискателя, поступок президента компании вполне оправдан. Ведь так он смог сохранить для сотрудников рабочие места. А министры все равно все обросли коррупцией, так что в этой жизни это норма, если вопросы бизнеса решаются через крупные взятки чиновникам. Ничего аморального тут точно нет. Конечно, есть нарушение закона. Но вполне обосновано. | В подобном ответе прослеживается гибкое отношение к моральным нормам современного общества, что бывает недопустимо по отношению к законодательству страны. Соискатель не прогнозирует возможные последствия, решает вопрос исходя из сиюминутных потребностей. |
| 3. Соискатель не судит о ситуации однозначно. Дает рекомендации, как мог бы выйти из данной ситуации президент компании, не нарушая норм закона и морали. Например, предлагает президенту компании начать программу по сокращению расходов на персонал, взять кредит в банке. Обратиться к тем же государственным органам власти за льготным кредитованием или другой помощью, так как от предприятия зависит целый город. | Этот ответ можно назвать наиболее объективным, так как он исключает какое-либо нарушение норм морали и закона. Соискатель демонстрирует умение находить решения в рамках закона и морали, не преступая их. В тоже время верно расставлены приоритеты и продемонстрировано масштабное, стратегическое мышление. |

Для Ваших заметок

Кейс «Сотрудники-конкуренты»

Для чего: оценить социально-личностные компетенции:

- коммуникативные навыки;
 - умение вести переговоры в конфликтной ситуации;
 - склонность к пониманию позиции оппонента;
 - способность придерживаться нейтралитета, объективно оценивать проблему.

Кому давать кейс: претендентам на рядовые должности специалиста, ведущего специалиста.

Ситуация

Несмотря на то что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной.

После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревноваться в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

Вопросы и задания

- Кто из участников выбрал неверную модель поведения?
- Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело?
- Смогут ли коллеги наладить отношения?

Комментарии

Чтобы найти решение, соискателю не требуется играть какую-либо роль. Это повышает достоверность ответа. Вы сможете выявить его собственное отношение. Многослойный сюжет позволит оценить способность соискателя анализировать и выявлять скрытые мотивы поступков участников, способность видеть ситуацию с нескольких сторон. Кейс ставит выполняющего задания перед выбором: принять чью-то точку зрения или остаться в стороне.

Интерпретация ответов на вопросы кейса

| Варианты ответов | Как толковать |
|---|---|
| 1. Соискатель выбирает одну из сторон конфликта. Обвиняет руководителя в неверном решении, считает несправедливым повышение Ирины либо обвиняет руководителя в том, что он перевел Сергея в ее отдел. Категорично судит о том, какие решения можно принять. Видит выход для Сергея в увольнении или предлагает перевести его в другой отдел, тоже повысить. | Такой ответ говорит о необходимости развивать навыки переговоров и оценки конфликтных ситуаций. Неспособность видеть проблему в целом не дает соискателю возможность принять рациональное решение. Скорее, он склонен действовать, руководствуясь эмоциями, личными симпатиями. |
| 2. Соискатель придерживается мнения, что руководителю следовало бы вмешаться сразу. По его мнению, участники конфликта должны были сразу идти к руководителю вместе и при нем высказать свои претензии. Соискатель считает, что стороны вряд ли смогут когда-то стать друзьями. | Соискатель склонен к разрешению ситуации путем переговоров в присутствии всех заинтересованных сторон. Можно прогнозировать, что в подобном случае он будет искать справедливости исходя из личных интересов, а не профессиональных, ссылаясь на авторитетное лицо в решении конфликта. |
| 3. Соискатель оценивает поведение участников конфликта как некомпетентное и непрофессиональное. Видит решение данной ситуации в повышении коммуникативных навыков (...взять себя в руки и вспомнить, что они на работе и прежде всего должны быть профессионалами и не обращать внимания на личные споры). | Ответ говорит об объективной оценке ситуации, глубоком анализе ее причин. Можно сделать выводы, что соискатель склонен предупреждать подобные ситуации, нежели решать их. Умеет отделять личное от профессионального. |

Для Ваших заметок

Кейс «Воспитание лояльности»

Для чего: чтобы оценить социально-личностные компетенции:

- готовность смириться с временными трудностями компании и проявлять верность;
- умение творчески подходить к решению проблем;
- инициативность и склонность к новаторскому подходу, креативность мышления и решений.

Кому давать кейс: претендентам на должность любого уровня.

Ситуация

Компания по оказанию ремонтных услуг насчитывала 57 сотрудников, среди них:

- пять бригад по пять-шесть работников по ремонту и монтажу;
- два менеджера по продажам;
- сотрудники, обслуживающие офис и выполняющие работу с персоналом.

В год на одну бригаду приходилось около 15 заказов на ремонтные работы, которые они проводили в среднем по три с половиной недели. Работали всегда динамично и качественно. Стоимость услуг по рынку была средней. По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже. При этом в год всего 3–4 % клиентов отказывались от услуг на этапе переговоров. От бригад отказы не зависели, так как клиенты уходили после разговора с менеджерами по продажам. За последние полгода число отказавшихся выросло до 10 %. Когда спрашивали у менеджеров отдела продаж о причинах, те не могли их назвать. Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и исходили от нее к клиентам. Выяснили, что из шести замерщиков, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела продаж, двое отдавали заказы конкурентам. Как выяснилось, виновников не устроили объем работы и размер заработка. Нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты установки и крепежа, порекомендовать, что лучше подойдет. Но вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Замерщики настаивали, что это работа продавцов. Независимо от того, сколько заказов замерщик принес в компанию, зарплата составляла 20–25 тысяч рублей в месяц. Процент получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа.

Вопросы и задания

Дайте оценку действиям замерщиков. Можно ли осуждать сотрудников за то, что им недоплачивают?

Справедливо ли, по Вашему мнению, начисляется вознаграждение всем категориям сотрудников?

Предложите компании решение проблемы.

Комментарии

С помощью этого кейса можно проверить такие социально-личностные компетенции сотрудника, которые свидетельствуют, насколько он может быть лояльным. Например, его способность дорожить своим рабочим местом именно в одной компании. Кейс ставит соискателя перед выбором между соблюдением норм морали, личных принципов и нарушением всех этих норм ради компании.

Интерпретация ответов на вопросы кейса

| Варианты ответов | Как толковать |
|--|--|
| <p>1. Кандидат убежден: компании следовало учесть тот факт, что замерщикам приходится еще и продавать товары и услуги по ремонту и монтажу. Значит, их обида вполне закономерна. Может быть, они поступили не совсем верно, но вполне оправданно. Компании следует пересмотреть систему вознаграждения и начисления премиальных.</p> | <p>Ответ дан без учета требований трудового договора, игнорируются нормы трудовой этики и не принимается во внимание, что функциональные задачи менеджеров по продажам и замерщиков пересекаются. Между тем, это необходимо учитывать, вырабатывая критерии оценки.</p> |
| <p>2. По мнению соискателя, чтобы замерщики работали только на свою компанию, нужно разработать стандарты оценки их труда и правила вознаграждения. Кандидат считает, что зарплата менеджерам по продажам начислена справедливо, так как они свою работу выполнили – продали услуги клиенту, а вот задача замерщиков заключается в том, чтобы давать консультацию по ремонту и материалам, которые они будут использовать. Нужно уволить замерщиков.</p> | <p>Сложно согласиться с тем, что стандарты оценки труда заставят сотрудника быть лояльным. Увольнение одних сотрудников не дает гарантии, что те, кто будут работать на их месте, не станут отдавать заказы конкурентам. Поэтому можно предполагать, что соискатель стремится к справедливости. Правда, не исключено, что отвечающий на вопрос старался дать социально желаемый ответ.</p> |
| <p>3. Претендент предлагает: чтобы сотрудники компании не передавали заявки конкурентам, нужно изначально подбирать работников, которые обладают определенными личностными качествами и убеждениями. В то же время следует стимулировать замерщиков на продажи, так как они непосредственно общаются с заказчиками. Вполне логично, чтобы на них эта обязанность тоже возлагалась, и работа по ее выполнению оплачивалась.</p> | <p>Этот ответ можно назвать наиболее полным. Он основан на социально-личностных компетенциях, от которых зависит развитие лояльности. Рекомендации нельзя назвать креативными, но они вполне обоснованы и рациональны.</p> |

Для Ваших заметок

Кейс «Разделяй и работай»

Для чего: для оценки социальной зрелости:

– умения строить межличностные отношения;

– способности работать в группе и уважать точку зрения другого по данному вопросу;

– готовности к взаимодействию и сотрудничеству с другими членами общества, группы.

Кому давать кейс: претендентам на должность любого уровня.

Ситуация

В проектном отделе информационной компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы.

Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии.

Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадил Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

Вопросы и задания

Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?

Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие?

Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему?

Предложите компании решение проблемы.

Комментарии

Ситуация, описанная в кейсе, является примером коммуникативных проблем. Позицию руководителя по отношению к обеим сотрудницам можно рассматривать как ошибочную. Кейс словно погружает соискателя в конфликтную ситуацию, где есть три различные позиции: руководителя и двух коллег.

Интерпретация ответов на вопросы кейса

| Варианты ответов | Как толковать |
|---|--|
| 1. Соискатель придерживается мнения, что виновницей конфликта является Елена. Именно против нее должны быть направлены административные меры. Или, по крайней мере, из отдела должна уйти не Анастасия, а она. | Так как речь идет о работе в коллективе, то придерживаться какой-то одной стороны – не совсем верная позиция с точки зрения социальной компетенции, так как в этом проявляется неумение принимать другую точку зрения и понимать, что потенциал и способности каждого работника различны. Кроме того, в ответе нет собственно управленческой позиции. |
| 2. По мнению кандидата, Анастасия сама виновата в том, что в результате ей стали передавать работу коллеги. Если бы она сразу настояла на том, что у нее есть свои обязанности, то можно было избежать подобной ситуации. При этом руководитель совершенно прав, кто справляется, тому и поручает работу. | Возможно, само по себе это правильно, когда сотрудник отказывается от выполнения чужой работы. Но то, что именно на это указывает кандидат, может свидетельствовать о его неумении работать в группе, нежелании строить коммуникации в социальной (рабочей) среде так, как того требует коллективная деятельность. Правота руководителя в данном ответе спорна, поскольку нет объяснения мотивам этого поступка. |
| 3. Соискатель не судит категорично о действиях участников кейса. Придерживается точки зрения, что Анастасия могла бы просто помочь своей коллеге, а не выполнять часть ее работы полностью. И это должно быть обоюдным решением трех сторон, которое должен инициировать руководитель. Можно сказать, что Анастасия права, но в то же время в ее действиях видна социальная и коммуникативная незрелость, так как она негативно реагирует на предложение руководителя перейти в другой отдел. | Нет ответа, который бы мог позволить сделать однозначные выводы. Но есть решения соискателей, которые четко подчеркивают их позицию и показывают, насколько развиты те или иные социальные компетенции. В данном случае можно говорить, что проявляется готовность к взаимодействию и сотрудничеству с другими членами общества, группой, а также умение строить межличностные отношения с коллегами. Видна гибкость позиции соискателя, но он не демонстрирует желания «докопаться» до причин решения руководителя: а может быть, для Анастасии – это возможность карьерного роста. |

Для Ваших заметок

Кейс «Требую повышения»

Для чего: чтобы оценить социально-личностные компетенции:

- модель поведения сотрудника, его нацеленность на карьерный рост и готовность принимать на себя ответственность;
- готовность выполнять более сложную работу, если того требуют обстоятельства;
- управляемость, исполнительность, самокритичность.

Кому давать кейс: претендентам на должность специалиста, ведущего специалиста, HR-менеджера.

Ситуация

Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала. Вы выполняете главным образом такие стандартные действия:

- получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения;
- составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений;
- вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю.

В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат. Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше. В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия:

- по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у Вас уже есть;
- официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой;
- оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

Вопросы и задания

Оцените предложение руководителя по каждому пункту. Какие условия Вы хотели бы изменить? Предложите руководителю свой вариант решения.

Комментарии

Кейс предполагает непосредственное участие соискателя или работника в описываемых событиях. Прямое обращение к нему автоматически вовлекает кандидата в ситуацию, что позволяет представить реальные события, максимально приближенные к тем, которые происходят с сотрудниками повсеместно. Кейс можно использовать для оценки и прогнозирования отношения соискателя к своей работе и к решениям непосредственного руководителя.

Интерпретация ответов на вопросы кейса

| Варианты ответов | Как толковать |
|--|---|
| 1. Соискатель категорически не согласен с решением руководителя. Считает, что только после подписания приказа о переводе на новую должность он/она будет выполнять другие или дополнительные обязанности. | Скорее всего, это означает, что интерес соискателя к должности выше, чем к самой работе и профессиональному и компетентностному развитию. Кредит доверия к решениям руководителя невысокий. Отсутствует готовность брать на себя дополнительную ответственность. Соискатель не самокритичен. |
| 2. Соискатель абсолютно согласен с позицией руководителя, готов работать и без премиальных сколько понадобится. | Скорее всего, кандидат на должность дает социально желаемый ответ и не раскрывает своего истинного отношения к ситуации. Или ему сложно представить, что он мог бы оказаться в такой ситуации, так как не совсем понимает, какие последствия влечет за собой увеличение рабочей нагрузки. Соискатель готов занимать позицию «чего изволите», но в действительности будет противодействовать и саботировать. |
| 3. Соискатель соглашается, но просит у руководителя уточнить критерии оценки результата его работы, чтобы точно знать, к каким показателям нужно стремиться, чтобы работа была оценена высоко, просит уточнить сроки и назвать размер премии в случае эффективного результата. | Такой ответ кандидата означает, что он вполне готов принять на себя ответственность, его интерес к профессиональному развитию выше, чем потребность занять статус повыше. Исполнительный, но здраво соизмеряет свои силы и стоящие перед ним задачи. Сможет работать самостоятельно по установленным параметрам. |

Для Ваших заметок

Кейс «Нет оснований»

Для чего: для оценки управленческих компетенций:

– навыка сбора информации о личностных и профессиональных компетенциях;

– умения анализировать, проводить исследования, прогнозировать, делать верные выводы;

– способности расставлять приоритеты и отсеивать незначительные для решения детали.

Кому давать кейс: претендентам на должность менеджера, руководителя отдела по развитию персонала.

Ситуация

Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов выработывает каждый сотрудник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные.

Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самостоятельных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями.

Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

Вопросы и задания

Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете?

Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? Аргументируйте свое решение.

Комментарии

С помощью этого кейса Вы сможете проверить, как кандидат умеет собирать информацию и использовать ее. Предполагается, что в описанной ситуации он должен взять на себя ответственность и принять решение о дальнейшей карьере сотрудника. В кейсе присутствует еще один участник – вышестоящий руководитель. Возможно, соискатель учтет мнение руководителя и будет действовать соответственно. Но вот верно ли будет такое решение?

Интерпретация ответов на вопросы кейса

| Варианты ответов | Как толковать |
|---|--|
| 1. Соискатель придерживается мнения, что совета вышестоящего руководителя вполне достаточно. Если он видит в характеристиках работника положительные черты, это является основанием для повышения. Не всякая работа требует инициативы, поэтому судить о сотруднике, есть такое качество или нет, не следует. | Одного источника информации о сотруднике недостаточно. Чтобы оценка не была субъективной, нужно получить сведения о человеке с нескольких сторон. Можно согласиться с мнением соискателя, что для выполнения операционных, рутинных задач сотрудникам не нужно быть инициативными. Однако отсутствует анализ ситуации и не предложено решение. |
| 2. Соискатель считает, что на одно только мнение руководителя не стоит полагаться, так как его методы управления уже устарели. Нужно обратиться к коллегам и сотрудникам отдела организации трудовой деятельности, чтобы получить как можно больше информации о сотруднике, перспективным с точки зрения руководителя. Только после этого делать вывод, на какую позицию этот сотрудник может претендовать. | Прослеживается умение собирать информацию и анализировать. Однако основой для принятия решения должны быть способности сотрудника, а не мнение о нем коллег. |
| 3. Соискатель предлагает прежде всего уточнить, видит ли себя сотрудник на вышестоящей должности или в новых проектах. Речь в кейсе идет не о повышении, а о плане развития, которое может быть и вертикальным и горизонтальным. Может быть, руководитель прав и работника можно характеризовать как спокойного и ответственного исполнителя, а не безынициативного. Тогда ему можно предложить повышение квалификации. Для начала нужно провести тестирование, оценить потенциал сотрудника, а потом составлять план карьерного роста. | Дан наиболее полный ответ. Учитывается первоисточник информации – сам сотрудник. Прослеживаются навыки сбора информации о личностных и профессиональных компетенциях претендента на карьерное развитие. Соискатель анализирует источники информации и верно выделяет наиболее приоритетные, проводит исследования. |

Для Ваших заметок

Кейс «Опаздывает или немного задерживается?»

Для чего: чтобы оценить управленческие компетенции:

– умение критически относиться к информации;

– навык всесторонней оценки данных, информационных потоков;

– способность делать адекватные взвешенные выводы о происходящих событиях.

Кому давать кейс: претендентам на должность менеджера, руководителя отдела.

Ситуация

Через несколько минут к Вам должна подойти Ваша подчиненная, которую Вы вызвали по поводу ее опозданий. Она работает в компании больше года и свои обязанности выполняет качественно. Первое время она была очень увлечена и часто приходила даже раньше на работу. А в последнее время Вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день. В общем, Вы могли бы закрыть на это глаза, но есть корпоративные правила, исполнения которых требуют прежде всего от Вас. Пару раз ей было сделано замечание, что следует все же вовремя приходить, хотя бы потому что это прописано в трудовом договоре. Вы предупредили, что будете оформлять все письменно и составлять служебные записки об ее опозданиях. Сегодня 14 января: прошло два месяца с того момента, как Вы сделали замечание. Тогда сотрудница согласилась с Вами и пообещала, что ситуация изменится. Но все осталось так же. Для сегодняшнего разговора Вы собрали данные об ее опозданиях (таблица 1). Кроме того, Вы планировали повысить ее, но теперь думаете, следует ли это делать.

Вопросы и задания

Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о повышении сотрудника?

Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры?

Аргументируйте свое решение.

Таблица 1. График опозданий сотрудницы

| Дата | День недели | Опоздания |
|-----------|-------------|-----------|
| 12 ноября | Пятница | 12 минут |
| 22 ноября | Вторник | 22 минуты |
| 30 ноября | Понедельник | 19 минут |
| 6 декабря | Вторник | 14 минут |
| 11 января | Среда | 15 минут |
| 13 января | Пятница | 12 минут |

Комментарии

Кейс составлен для оценки компетенций руководителя, его умения анализировать информацию и способности делать объективные выводы. Основная задача – оценить способность менеджера или руководителя расширять информационное пространство для поиска и анализа сначала причин проблемы, а затем ее решения.

Интерпретация ответов на вопросы кейса

| Варианты ответов | Как толковать |
|---|--|
| 1. Соискатель убежден, что такие незначительные опоздания не имеют никакого значения. Раз на качество работы это никак не влияет, значит, и учитывать этот факт не нужно. Зачем отчитывать сотрудников по таким мелочам и тем более делать выговоры и вносить в личное дело? | Такой ответ, скорее, свидетельствует о том, что соискатель придерживается либерального стиля управления. Не склонен к выяснению причин и прогнозированию последствий. |
| 2. Кандидат придерживается мнения, что нужно поговорить с сотрудницей, так как после повышения она станет примером для других специалистов и ей нужно будет следить, чтобы все остальные тоже вовремя приходили. Дисциплина должна соблюдаться при любых условиях. Пусть пораньше выходит из дома, и все встанет на свои места. По мнению соискателя, обязательно нужно применять административные меры, так как это является очень хорошим и обоснованным стимулом к тому, чтобы изменить отношение сотрудницы к работе. | В ответе прослеживается жесткая позиция управленца. Демонстрируются навыки всесторонней оценки данных, рациональный подход к принятию решения. |
| 3. Прежде всего, по мнению соискателя, нужно выяснить причины этих опозданий. И если политика компании требует строго соблюдать дисциплину, то можно предложить сотруднице изменить график работы: например, сдвинуть его на час вперед. Возможны другие альтернативные варианты. | Соискатель проявляет умение критически относиться к получаемой информации и не судить категорично. Избегает поспешных выводов и демонстрирует навыки анализа ситуации и ее причин. |

Для Ваших заметок

Кейс «Проверяй, но доверяй»

Для чего: чтобы оценить управленческие компетенции:
– навык организации работы отдела;
– умение делегировать полномочия подчиненным;
– способность рационально использовать время.

Кому давать кейс: претендентам на должность менеджера, руководителя отдела.

Ситуация

В компании «Бета» по производству шоколадной продукции после ухода начальника отдела технологии на его место была назначена Екатерина В., которая до этого работала ведущим специалистом.

Но вообще-то кандидатов было двое: Екатерина В. и Элиза Н., которая занимала такую же должность, как и Екатерина. Обе имели одинаковый уровень знаний, умений и навыков, но вышестоящие руководители выбрали Екатерину, так как она дольше работала в организации. А у Элизы гораздо больше общий стаж работы.

Через полгода стали появляться недостатки в работе Екатерины. По характеру она была очень скрупулезна и проверяла до точки все расчеты и отчеты сотрудников, так как никому не доверяла. В группе были очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя, и после первых проверок их работы было ясно, что они не допускают ошибок. Но даже спустя два месяца пребывания на должности Екатерина продолжала проверять отчеты опытных сотрудников и новичков и оставалась допоздна. В итоге накопилась усталость, она перестала успевать. Она не прислушивалась к коллегам и делала так, как считала нужным. Учитывая, что премиальные получали на весь отдел, а с отчетами все время запаздывали, руководство стало урезать премиальные на коллектив, а они выплачивались один раз в квартал. Екатерина отвечала на возмущение старых сотрудников тем, что она не может отдельно подавать их отчеты и отдельно результаты работы молодых сотрудников вышестоящему руководству, так как оно требует все одновременно. Поэтому задержки происходят не по ее вине, а потому что у новичков очень много ошибок, и все отчеты приходится задерживать. Следовательно, вполне справедливо, что отдел получает меньше премиальных, чем обычно.

Вопросы и задания

Кто из участников, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?

Что можно сделать, чтобы руководство компании получало отчеты от отдела вовремя?

Дайте рекомендации Екатерине: как наладить порядок подачи и проверки работы сотрудников отдела.

Комментарии

Ситуация описывает частный случай, который является показательным и нередко встречается в компаниях. Вновь назначенные руководители не всегда справляются со своей работой, так как не владеют управленческими компетенциями и концентрируют всю работу на себе. Решение подобных кейсов поможет выявить у соискателя навыки организации, делегирования и способность мыслить как руководитель.

Интерпретация ответов на вопросы кейса

| Варианты ответов | Как толковать |
|--|--|
| <p>1. По мнению соискателя, работу подчиненных так или иначе нужно проверять. Этого все равно невозможно избежать. А чтобы Екатерина успевала все проверять, пусть сотрудники сдают отчеты на пару дней пораньше.</p> | <p>В таком ответе соискатель верно определил порядок работы и необходимости проверять работу подчиненных. Но кандидат не делает разграничений между методами работы с более опытными сотрудниками и новичками. Предложенное решение в итоге приведет к тому же результату, так как сотрудники начнут торопиться и делать ошибки, что увеличит время проверки для Екатерины. Кандидат ориентируется на процесс, но не на результат.</p> |
| <p>2. По мнению соискателя, если Екатерина не справляется, то ее можно снять с должности. Это нормальная практика, она ведь подводит целый коллектив. Снижение премии является хорошим стимулом для того, чтобы сотрудники внимательнее относились к своей работе. Поэтому в данной ситуации не нужно ничего менять. Одно лишение премии, может, и не подействует, а вот два-три точно исправят ситуацию.</p> | <p>Исходя из описанной ситуации, Екатерина не справляется только с одной частью своей работы – тайм-менеджментом. Но качество ее работы отвечает требованиям. Поэтому снять ее с должности нет оснований. Решение явно требует не кардинальных мер, а логичных, последовательных действий, чего нет в этом ответе соискателя. У кандидата преобладает эмоциональное мышление. А предложенное решение не обосновано, не подтверждено фактами.</p> |
| <p>3. Соискатель согласен с решением руководства о выборе Екатерины на должность руководителя отдела, так как она работала именно в этой компании и, значит, лучше знает ее специфику. Предлагает передать часть работ сотрудников на проверку Элизе с дополнительными условиями по оплате или должности для нее. Так как у них один уровень опыта и квалификации, это дает гарантию качества и сокращает время проверки в два раза. Чтобы сократить количество ошибок у новичков, можно назначить опытных сотрудников в качестве наставников.</p> | <p>В таком ответе отражено понимание соискателем, как можно организовать работу сотрудников, чтобы сократились ошибки. Выявлена причинно-следственная связь между источником проблемы и ее последствиями. Продемонстрировано умение рационально использовать время, делегируя полномочия. Превагирует гибкость мышления. Дается многоаспектное решение.</p> |

Для Ваших заметок

Кейс «Сокращение штата»

Для чего: для оценки управленческих компетенций:

– навыка организации рабочего процесса, планирования и распределения нагрузки между сотрудниками;

– умения аргументировать принятые решения в переговорах с сотрудниками и руководством компании;

– способности подготовить сотрудников к процедуре выведения персонала из компании.

Кому давать кейс: претендентам на должность менеджера, руководителя отдела.

Ситуация

На крупном текстильном заводе дела шли вполне успешно. Завод был построен в 70-е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демократии. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. Многие заказчики и постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала.

На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и руководитель завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать.

Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать. По неизвестным причинам машины перестали работать, красители красить, ткани ткаться, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин. Производительность резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают. Она поручила руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

Вопросы и задания

Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей компании?

Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу? Обсудите свое решение.

Комментарии

Этот кейс Вы можете использовать для оценки навыков работы с коллективом. Для этого соискатель должен обладать соответствующим опытом работы и владеть масштабным мышлением, умением рассчитывать потребности в персонале. Вопросы к кейсу ставятся открытые (не наводящие), которые требуют не однозначного ответа «Да» или «Нет», а развернутого разъяснения. Требуется конкретное пошаговое решение.

Интерпретация ответов на вопросы кейса

| Варианты ответов | Как толковать |
|--|---|
| 1. Соискатель обвиняет работодателя в непрофессиональном решении по отношению к сотрудникам. Встает на сторону коллектива. | Если решение по кейсу будет против действий владельцев и соискатель обвинит компанию в неверном решении без оговорок, это свидетельствует о том, что он чувствует себя прежде всего подчиненным, а не руководителем. Может быть, ему еще рано занимать должность с более сложными задачами по работе с коллективом, так как в такой позиции выражается управленческая незрелость. |
| 2. Кандидат соглашается с массовым увольнением без проведения дополнительных процедур оценки, без учета норм законодательства и прочих условий. Ориентируется исключительно на бизнес-перспективы. | Соискатель решает кейс исключительно в пользу владельцев компании, соглашаясь с тем, что в данной ситуации возможно только жесткое решение – массовое увольнение, – несмотря на то что потребность в персонале скоро может возобновиться. Такую позицию можно расценивать как недостаток практического опыта в кадровых вопросах и неспособность рассматривать сложные ситуации с нескольких сторон. |
| 3. Соискатель приводит ошибки обеих сторон в возникшей ситуации. Предлагает альтернативные решения: сокращение расходов на персонал как мера в пользу компании и сохранение состава штата как мера в пользу сотрудников. Это могут быть: сокращение рабочего дня, переход на 0,5 или 0,3 ставки, отпуск без содержания и т. п. Предлагает конкретные варианты коммуникаций с персоналом. | Решение, в котором отвечающий по кейсу сначала дает глубокий анализ ситуации, называет недостатки решения обеих сторон, делает выводы и предлагает свое решение (несколько решений), дает возможность судить о рациональности в принятии решений. А также о том, что сотрудник может учитывать интересы обеих сторон (работника и работодателя). Ответ свидетельствует о профессионализме соискателя. |

Для Ваших заметок

Кейс «Важный родственник»

Для чего: чтобы оценить коммуникативные компетенции:

- уверенность в себе, умение самостоятельно решать рабочие задачи;
- умение проявлять гибкость и избегать ненужных конфликтов;
- способность принимать рациональное решение и действовать в непривычной, стрессовой ситуации.

Кому давать кейс: руководителям любого уровня, HR-специалистам.

Ситуация

Генеральный директор попросил руководителя по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера. Должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании она не заявляла. Основная цель была в том, чтобы женщина почувствовала себя востребованной, частью коллектива с самым простым набором задач, так как полученную когда-то квалификацию все равно уже утратила. Не осмелившись предлагать бывшую домохозяйку руководителям подразделений, глава отдела персонала приняла ее к себе специалистом по кадрам. Учитывая, что первое образование претендентки – курсы секретаря референта – было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности:

- ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами;
- не ходить на работу, но числиться в отделе;
- освоить простейшие функции и выполнять их по возможности.

В результате основным навыком, который она приобрела за время адаптации, стал прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка документов по папкам. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, генеральный директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую протее по просьбе партнера. Зная, какие функции супруга выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить ее на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Вопросы и задания

Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации?

Можно было избежать такой проблемы?

Как повлияет на психологический климат в коллективе повышение супруги партнера, если гендиректор настаивает на своем решении?

Комментарии

Ситуация в кейсе затрагивает по большей части межличностные и профессиональные взаимоотношения. Вы оцените морально-этические представления соискателя, категоричность его суждений по поводу кумовства (фаворитизма) на работе. Кроме того, ему необходимо принять решение за руководителя отдела персонала.

Интерпретация ответов на вопросы кейса

| Варианты ответов | Как толковать |
|--|--|
| 1. Кандидат принимает сторону генерального директора и объясняет это тем, что все равно в компаниях все, кто ниже руководителя компании, ничего не решают. Как скажет руководство, так все и делают. Избежать такой ситуации нельзя. | Такой ответ кандидата свидетельствует о том, что он несамостоятелен в принятии решений на своем рабочем месте. Человек склонен избегать споров и наказания, которое может последовать за спор с вышестоящим по должности. |
| 2. Соискатель придерживается мнения, что справедливо было бы все-таки подумать о тех, кто давно работает в коллективе, и предложить супруге партнера альтернативное решение. Например, можно кого-то из коллектива повысить, а ее (жену) поставить не на место ведущего специалиста, а на место простого специалиста, которого перевели на другую должность. Избежать напряжения в коллективе вряд ли удастся. Ведь утверждать, что события будут развиваться гладко, невозможно. | Такой ответ говорит об умении проявлять гибкость и избегать ненужных конфликтов, разрешая их с помощью компромисса. Скорее, такой ответ свидетельствует о том, что соискатель уверен в себе, умеет самостоятельно решать рабочие задачи на своем уровне. |
| 3. Претендент полагает, что можно было избежать такой ситуации, если бы генеральный директор посоветовался с главой отдела персонала прежде, чем обещать партнеру принять его супругу. Отказать можно было, ссылаясь на то, что в компании действуют нормы, запрещающие принимать на работу родственников учредителей или партнеров компании. Но теперь, когда глава отдела уже столкнулась с этой проблемой, ей нужно принять решение с учетом интересов всех сторон и повысить кого-то из более квалифицированных, а супруге партнера предложить что-то другое. Иначе решение в пользу только одной стороны может испортить взаимоотношения коллектива и руководителя. | В этом ответе виден анализ ситуации и умение прогнозировать последствия принимаемых решений. Соискатель показал способность учитывать многие факторы, принимая решения в сложной ситуации, которая касается не только деловых, но и личных взаимоотношений в коллективе. |

Для Ваших заметок

Кейс «Высшее образование еще не повод»

Для чего: для оценки социальных и коммуникативных компетенций:
– потребности в реализации своего личностного потенциала;
– готовности к взаимодействию и сотрудничеству с другими членами общества, группой;
– владения приемами профессионального общения.

Кому давать кейс: претендентам на должность любого уровня.

Ситуация

В плановом отделе государственной организации сформировался слаженный и дружный коллектив. Все пришли в отдел практически одновременно, и у всех была одинаковая зарплата. Руководитель распределял нагрузку между сотрудниками равномерно (насколько было возможно), и в коллективе по этому поводу никогда не было недовольства, все считали, что все справедливо.

Через полтора года одна сотрудница отдела изменила свое отношение к работе. При этом явных причин для этого не было. Но она стала часто брать отгулы, отказываться выполнять поручения по разным причинам. Имея ребенка, постоянно брала больничные. Когда поставили новую программу автоматизации и учета, она не очень вникала в разъяснения специалиста о принципах работы этой системы. А затем постоянно обращалась к коллегам за помощью, чтобы совершить элементарные действия в программе. Параллельно она очень активно проводила свою политику дружбы по отношению к руководителю. То принесет угощения, то заглянет к нему поболтать на пару минут, то сделает комплимент. А недавно объявила во всеуслышание, что поступила в университет, чтобы развиваться по карьерной лестнице. На что руководитель отреагировал одобрительно. В коллективе у многих сотрудников уже было высшее образование, а некоторые имели степень магистра или кандидата наук. Два специалиста недавно получили сертификаты, закончив курсы повышения квалификации. Но у всех складывалось впечатление, что перспектива роста есть только у нее. В результате в коллективе начались волнения. Сотрудники то и дело говорили о своей коллеге и о руководителе. Многие считали, что они больше достойны получить повышение.

Вопросы и задания

Дайте оценку сложившейся ситуации.

Можно ли в данном случае сказать, что будет происходить в коллективе дальше?

Как лучше поступить менеджеру по персоналу в данной ситуации?

Комментарии

Ситуация в кейсе описывает проблему неудовлетворенности трудом. Не у всего коллектива, а у отдельных сотрудников. Неудовлетворенность проявляется в снижении интереса к работе. Соискатель, отвечая на вопросы, продемонстрирует свое отношение к поведению сотрудницы, которая предпочитает не развиваться профессионально, а дружить с непосредственным руководителем, чтобы строить карьеру. Соискателю необходимо принять позицию одной из сторон.

Интерпретация ответов на вопросы кейса

| Варианты ответов | Как толковать |
|---|--|
| 1. По мнению претендента на должность, героиня ведет себя обоснованно. Не обязательно нужно высшее образование или два, чтобы обладать лидерскими качествами и быть достойным расти по карьерной лестнице. Желание показывать свое расположение руководителю может быть вполне искренним. И не все это делают с корыстными целями. | Такой ответ вовсе не свидетельствует о том, что соискатель будет так же вести себя по отношению к коллективу и руководителю, как героиня кейса. Скорее, он очень терпим к различным проявлениям человеческого поведения. Проявляет готовность к взаимодействию с другими членами общества. |
| 2. Соискатель предлагает руководителю отдела поговорить с сотрудницей, узнать, чего она действительно хочет. Если она считает, что ее можно повысить, то она должна продемонстрировать это своей эффективной работой. Но, как видно из сюжета, она игнорирует обучение новой программе и мешает коллегам. В коллективе растут напряжения, так как, судя по всему, там все заслуживают повышения. А эта сотрудница только начала учиться, значит, есть более достойные, чем она. | Наиболее зрелый ответ. Рекомендация, которую соискатель дает сотруднице, отражает грамотный подход к реализации личностного и профессионального потенциала. Кандидат стремится выстраивать профессиональное общение. Он дает прогноз возможного развития ситуации. Соискатель рассуждает самостоятельно и уверенно. |
| 3. Ситуация рассматривается соискателем в целом, он отсылает к локальным документам компании о карьерном росте. Если такие нормы есть, то все волнения и слухи можно быстро прекратить, объяснив каждому, какие у них возможности. Если их нет, то нужно разработать. Прогнозировать ситуацию можно, но нужно учитывать позицию каждого сотрудника. Если повысят сотрудницу, то кто-то из коллектива может уволиться. Если повысят кого-то из коллектива, то реакция сотрудницы может быть самой непредсказуемой. | В данном ответе проявляется готовность к взаимодействию и сотрудничеству с другими членами общества, с группой. Претендент дает рекомендации по общей организации карьерного развития сотрудников, анализируя ситуацию в ее развитии. Видно масштабное цельное мышление, а также способность выделять и причины, и последствия сложных ситуаций. |

Для Ваших заметок

Кейс «Ошибка интерьера»

Для чего: для оценки личностных характеристик и коммуникативных навыков:
– уверенности в себе, раскрепощенности;
– способности к быстрой адаптации в нестандартных условиях;
– умения выбирать модели поведения в тупиковой или неловкой ситуации.

Кому давать кейс: претендентам на должность любого уровня.

Ситуация

Представьте, что Вы пришли на тренинг. В комнате для занятий понемногу собираются участники. За пять минут до начала тренер просит всех взять стулья, расставить их в ряд до ковра, который постелен на полу, и расположиться как можно ближе друг к другу. В течение нескольких минут все уселись и в помещении воцарилась тишина. Тренер занимается последними приготовлениями, поглядывает на часы, до начала осталась пара минут.

И тут входит последний участник из списка. Он видит, что одна часть пола застелена светло-голубым ковром, а на оставшейся части бок о бок стоят пять стульев, на которых разместились участники тренинга, и, судя по звенящей тишине, все уже приготовились к тренингу. Последний участник видит, что ему предстоит тоже взять стул у стены, перенести его и сесть в один ряд с остальными участниками, но так как половина комнаты, где нет ковра, уже занята, ему придется поставить свой стул на ковер.

Быстро оценив взглядом ситуацию, он так и сделал, взял стул и в уличной обуви направился к ковра, чтобы сесть рядом со всеми. Но стоило ему занести ногу, чтобы шагнуть на ковер, как тренер тут же окликнула его: «Нет, нет! Ни в коем случае! В обуви нельзя! Вы же видите, у нас светлый ковер». И не предложив ему никакого решения, опять отвлеклась на свою подготовку. Неловкость повисла в воздухе. Но никто из группы уже присутствующих не мог предложить свою помощь, так как никто не знал, как можно выйти из этой ситуации. Участник замешкался, что ему делать. Пришли в голову такие решения:

- уйти с тренинга;
- разуться и сесть рядом со всеми;
- усесться за спинами участников там, где нет ковра.

Вопросы и задания

Как, по Вашему мнению, должен поступить участник, пришедший последним?

Может ли кто-то из присутствующих чем-то ему помочь?

Дайте совет участнику тренинга, который попал в неловкую ситуацию.

Комментарии

В кейсе описывается ситуация, в которой кандидат оказывается участником, но наблюдает за происходящим со стороны. Неловкая ситуация возникает не с самим кандидатом, а с одним из участников, за которого соискатель принимает решение. Основная задача – поставить кандидата в условия неловкости и оценить его навыки коммуникации внутри группы незнакомых людей.

Интерпретация ответов на вопросы кейса

| Варианты ответов | Как толковать |
|---|--|
| 1. Соискатель придерживается мнения, что после такого отношения тренера и безучастности присутствующей группы лучше будет просто уйти, так как обстановка уже не располагает к обучению. | Если соискатель выбирает для участника такой вариант действий, то он социально и психологически уверен в себе. Не церемонится и поступает исключительно исходя из того, как ему в данный момент удобно. Вместе с тем выбирает стратегию «избегания» – выстраивает защитную линию поведения. Скорее всего, отвечающий как раз не умеет достигать цели и тушуетсся при первом несложном препятствии. |
| 2. По мнению кандидата, ничего страшного тут нет: чтобы не испачкать ковер, можно разуться и расположиться на ковре. Ведь это лучше, чем демонстративно уходить и выставлять себя нервным или неуравновешенным. | Предлагая участнику такой вариант действий, человек показывает, что склонен безукоризненно выполнять правила, даже если они навязываются и вызывают у него смущение. Данный вариант свидетельствует о более гибком поведении и о стремлении выбирать социально желательное поведение. |
| 3. Соискатель уверен, что нет нужды садиться рядом со всеми. Более удобно опоздавшему будет сесть сзади. Так он будет всех видеть и сможет со стороны наблюдать за происходящим. По мнению соискателя, это наиболее верный выбор. Главное, чтобы было комфортно. И если ему так лучше, значит, пусть садится сзади. | Такой выбор действий свидетельствует, что соискатель любит находить свою зону комфорта, не вовлекается в общий процесс, предпочитает не нести ответственность за коллективную работу и принимает роль наблюдателя, а не участника. Вместе с тем это наиболее гибкое поведение, особенно, если он стремится контактировать с участниками. |

Для Ваших заметок

Кейс «Сложный подбор»

Для чего: для оценки социальных и коммуникативных компетенций:

- способности человека не зависеть от внешних влияний и оценок, самостоятельно выражать собственное мнение и отвечать за него;
- умения осознанно соперевживать текущему эмоциональному состоянию других людей;
- толерантности.

Кому давать кейс: соискателям на должность менеджера по подбору персонала, другим HR-специалистам.

Ситуация

Кадровое агентство «Альфа» специализируется на подборе различного персонала. На прошлой неделе в агентство обратился клиент – наркологический центр «Бета» – с заявкой подобрать 10 % от общего состава сотрудников центра. Заказ был крупный и сложный по-своему, так как на рынке труда ресурс специалистов, необходимых центру, очень ограничен.

Система управления наркологическими медицинскими учреждениями такова, что высококвалифицированные специалисты пытаются найти место в коммерческих центрах. Это создает некоторую стагнацию на рынке в данном секторе. Получается, чтобы выполнить этот заказ, нужно обратиться к рынку медицинских работников, которые ищут работу в других секторах, и предложить им должности в наркологической клинике-заказчике.

С первых телефонных интервью менеджер по подбору столкнулась с тем, что соискатели отказывались от предложения переквалифицироваться, объясняя это тем, что они не хотят лечить тех, кто, возможно, на почве наркомании совершили преступления. Менеджер по подбору стала подбирать информацию, чтобы разобраться, почему так относятся к этой работе, и выяснила, что существует совершенно противоположная позиция. Есть специалисты, которые считают, что наркоманы и алкоголики нужны нашему обществу, так как они стимулируют рост рынка труда в области экспериментальной психологии, наркологии и других сферах медицинской деятельности. То есть если не будет людей упомянутых категорий в нашем обществе, то и пропадет потребность в работниках, которые их лечат и обслуживают.

Перед менеджером по подбору встал выбор – продолжать поиск и всячески стараться приукрасить работу в наркологическом центре, чтобы выполнить заказ, или отказаться от него по моральным убеждениям, которых она тоже придерживалась.

Вопросы и задания

Дайте свою оценку ситуации.

Чьей точки зрения Вы придерживаетесь?

Можно ли назвать отношение менеджера по подбору персонала непрофессиональным?

Комментарии

В кейсе описана ситуация, в которой профессиональные задачи вступают в противоречие с общественными нормами и ценностями. С помощью этого кейса можно оценить умение соискателя спокойно, без враждебности воспринимать чужой образ жизни, поведение, обычаи, чувства, мнения, идеи, верования. Соискателю необходимо принять решение за руководителя отдела персонала.

Интерпретация ответов на вопросы кейса

| Варианты ответов | Как толковать |
|---|---|
| <p>1. Соискатель убежден, что существование наркомании дает не только рабочие места, но и развитие различных наук, что помогает не только зависимым людям, но и всем остальным, так мы все пользуемся плодами новых открытий и технологий в медицине. Менеджеру по персоналу не стоит проявлять свое личное отношение к этому, это непрофессионально. Она должна выполнить заказ и подобрать отличный персонал для клиники.</p> | <p>Предложенная ситуация очевидно спорная. Но нужно учитывать, что общество уже давно определило свою позицию к этому явлению: 1. Наркомания – это плохо, значит, с ней нужно бороться; 2. Наркомания – это болезнь, значит, за нее нельзя наказывать; 3. Наказание за преступление еще никто не отменял. А рассматривать людей, зависимых от наркотиков, в качестве подопытных для развития медицины, которой будут пользоваться не наркоманы, противоречит всяческим нормам морали и права.</p> |
| <p>2. По мнению кандидата, все области общественной жизни, а не только медицина, должны способствовать тому, чтобы искоренять и предупреждать развитие наркомании. Это значит, что целый слой медицинских работников всегда найдет себе работу. Но если медики не хотят работать с наркоманами, то не следует склонять людей к той работе, которая противоречит их моральным принципам.</p> | <p>В этом ответе предложена рациональная альтернатива. Говоря о том, что действительно общество должно стремиться к искоренению наркомании и адаптации наркологической медицины к другим направлениям, соискатель демонстрирует социальную зрелость.</p> |
| <p>3. Точка зрения соискателя такова, что менеджер по подбору должен быть максимально честен с теми соискателями, которые не имеют опыта работы в наркологических центрах. Если для них будет важнее размер оплаты, значит, это их личный выбор. Ситуация не требует поступиться собственными этическими убеждениями, скорее, менеджеру по подбору нужно вести переговоры максимально тактично, уважая позицию других людей, будь то заказчики, кандидаты или общество.</p> | <p>Соискатель придерживается нейтрального отношения к наркоманам и демонстрирует умение спокойно, без враждебности воспринимать чужой образ жизни. Предлагает альтернативную позицию и проявляет терпение к общественным явлениям, которые оцениваются как негативные.</p> |

Для Ваших заметок

Кейс «Организация рабочих мест»

Для чего: чтобы оценить коммуникативные компетенции:

– навыки устных коммуникаций и работы в коллективе;

– умение рационально использовать ресурс пространства офисного помещения;

– знание основ организационного поведения и влияния расстановки рабочих мест на работоспособность.

Кому давать кейс: претендентам на должность менеджера, ведущего специалиста.

Ситуация

В метеорологической лаборатории работают 11 сотрудниц. Все располагаются в одной комнате. Коллектив дружный. Сотрудницы поддерживали отношения не только на работе, но и дружили семьями. Все всегда были доброжелательны друг к другу, всячески помогали, подменяли, когда кто-то не мог выйти на работу.

Но со временем сотрудницы стали жаловаться, что рабочие места устроены неудобно: приходится сидеть спиной друг к другу, что создает дискомфорт. А когда нужно обсудить рабочий вопрос или просто перекинуться парой слов, сотрудницам приходится поворачиваться, но так как стулья не крутятся, делать это непросто. Прикинув, как можно переставить рабочие столы, решили, что лучше сдвинуть их к середине комнаты и поставить так, чтобы все сидели по парам напротив друг друга.

Но между столами не было даже небольших перегородок, из-за чего у сотрудниц не возникало чувства личного пространства и хотя бы условного уединения. Через месяц снова проявилось недовольство. Когда кто-то говорил по телефону, то у рядом сидящих возникало ощущение, что говорят с ними. Кому-то не нравилось, что соседка жует жвачку или пьет чай с конфетой, кто-то высказывался против резкого запаха духов. Ведь он ощущался на протяжении всего рабочего дня. Кому-то не нравилось, что некоторые соседки перекусывают прямо на рабочем месте несколько раз в день.

Раздражение нарастало и иногда выливалось в перепалку. Когда коллеги сидели спиной друг к другу, никто не обращал внимания на такие мелочи, а теперь недовольство нередко приводило к скандалам, но возвращать столы на прежние места никто не хотел, так как это тоже было неудобно.

Вопросы и задания

Могла ли описанная в кейсе ситуация возникнуть по другим причинам, а не из-за того, что переставили столы?

Как, по Вашему мнению, нужно организовать пространство, чтобы угодить сотрудницам?

Обязательно ли для урегулирования конфликта иначе размещать рабочие места?

Комментарии

Предполагается, что соискатель будет вовлечен в ситуацию, описанную в кейсе. Этому способствует и прямое обращение к соискателю. Он с позиций участника событий должен предложить решение, как организовать офисное пространство, оптимально расставив столы.

Интерпретация ответов на вопросы кейса

| Варианты ответов | Как толковать |
|---|--|
| 1. Соискатель утверждает, что расстановка мебели в офисе не влияет на производительность сотрудников. По его мнению, многие офисы организованы так, что сотрудники в них сидят очень близко друг к другу, много говорят по телефону и при этом эффективно работают. Не нужно ничего переставлять, пусть стараются выполнять просьбы друг друга или тише говорят по телефону. | Такой ответ можно расценивать с двух сторон: 1. У соискателя большой опыт работы в «опенспейс», и такая обстановка просто привычна для него; 2. Он не владеет достаточными знаниями в области эргономики и влияния рабочего пространства на эффективность работы; 3. Не очень заботится о психологическом климате в коллективе. |
| 2. Кандидат придерживается той точки зрения, что сотрудники не должны мешать друг другу в работе, поэтому нужно обязательно расставить столы так, чтобы между ними было расстояние. Лучшая расстановка такая, когда сотрудники сидят к стене лицом, а середина офиса свободна. Так и руководитель видит, что на компьютерах у работниц, и пространства больше. | Новая перестановка столов может вызвать такие же последствия, что были и после первой перестановки. Поэтому по такому ответу можно сделать заключение, что соискатель не владеет навыками организации рабочего пространства. Если сотрудниц рассадить так, как он предлагает, то это создаст более напряженную обстановку. Ведь женщины окажутся под «наблюдением» руководителя. Данный ответ свидетельствует также о «механистическом» решении данной проблемы. |
| 3. По мнению соискателя, сами сотрудницы не обладают достаточной культурой межличностного общения. Не умеют выстроить отношения на работе таким образом, чтобы избегать конфликтов из-за тесноты. Но все же необходимы хотя бы условные невысокие перегородки, чтобы зонировать пространство. Это помогает сосредоточиться на своей работе. Предлагает организовать небольшие перегородки между столами и не переставлять мебель. | В своем ответе на вопросы кейса соискатель сначала производит небольшой анализ причины, из-за которой возникла напряженная ситуация. Рекомендация соискателя подтверждается практикой многих компаний. Действительно, даже перегородка высотой от 30 до 50 сантиметров над столом дает сотруднику ощущение комфорта и чувство уединения. |

Для Ваших заметок

Кейс «Продавай или увольняйся»

Для чего: для оценки профессиональных навыков:

- знания системы управления персоналом по целям;
- умения ориентировать сотрудников на результат и систематизировать их нагрузку;
- способности распределять функциональные задачи.

Кому давать кейс: претендентам на должность менеджера по организационному развитию.

Ситуация

Компания «Имани» выпускает общественно-политическую газету. Сотрудники коммерческого отдела собирают недостаточно рекламы. Это означает, что газета недополучает часть доходов. Печатная площадь, предусмотренная для размещения рекламы, заполняется текстом. Часть зарплаты сотрудников коммерческого отдела складывается из процентов от продаж газеты и от заключенных сделок с рекламодателями. Следовательно, специалисты получают меньше, чем могли бы (и чем рассчитывали). Остальным сотрудникам газеты тоже не выдают премиальных, так как нет прибыли. Из-за этого в газете высокая текучесть кадров.

На собеседованиях при подборе новых сотрудников умалчивают о том, что в отделе текучка и что еще никто из специалистов не достиг желаемого уровня зарплаты. Новые сотрудники работают пару месяцев и уходят по тем же причинам, что и те, которые работали до них.

После анализа работы коммерческого отдела выяснилось: чтобы заключить сделку с рекламодателем, специалисты отдела должны провести от 10 до 15 встреч в неделю. Между тем от выполнения других обязанностей (повышение продаж газеты) сотрудников никто не освобождал. Учитывая специфику рынка рекламы и загруженность специалистов работой, планы по сбору рекламы просто не могут быть выполнены. Расширять отдел компания не планирует, так как просто не может себе это позволить. Главный редактор предлагает для повышения эффективности поменять концепцию газеты, подачу материала и размещения рекламы или оставить все как есть и постоянно принимать новых специалистов вместо ушедших. Собственник не согласен с главным редактором и утверждает, что отдел персонала может и должен решить этот вопрос без лишних затрат.

Вопросы и задания

Что, по Вашему мнению, привело к возникновению проблемы?

Чье решение, главного редактора или собственника газеты, верно?

Дайте рекомендации, как систематизировать работу отдела по принципу «Управления по целям».

Комментарии

Ситуация, описанная в кейсе, связана с издательским делом. Проблема не ограничивается отделом продаж. Она имеет негативные последствия и для других отделов издательства. Перед соискателем стоит задача: предложить, как можно перераспределить нагрузку в коммерческом отделе, что предпринять, чтобы повысить количество рекламы в газете.

Интерпретация ответов на вопросы кейса

| Варианты ответов | Как толковать |
|--|---|
| 1. Соискатель считает, что необходимо расширить коммерческий отдел, дополнительно принять новых сотрудников, так как нагрузка на имеющихся сотрудников слишком велика. Или можно согласиться с решением главного редактора, потому что тогда не придется расширять отдел, если найти хорошее маркетинговое решение. | Суждение о том, что только расширение штата может помочь в данной ситуации, не совсем корректно. |
| 2. По мнению кандидата, чтобы в газете размещали рекламу, сотрудникам коммерческого отдела вовсе не обязательно ездить на встречи. А тем людям, которых принимают на работу в отдел, лучше сразу говорить о размере зарплаты и о том, как она начисляется. Тогда у новичков не будет ожиданий, не соответствующих реальным возможностям. Перед сотрудниками нужно поставить задачи, которые в принципе реализуемы, а за их выполнение – платить конкурентную зарплату. | Можно согласиться с утверждением соискателя, что нужно быть честными с кандидатами при подборе. Но, озвучивая низкую зарплату, компания рискует привлекать лишь низкоквалифицированный персонал или не найти нужных сотрудников вообще. |
| 3. По мнению соискателя, оба руководителя отчасти правы. Можно что-то изменить в подаче рекламы в газете и привлечь отдел персонала для решения проблем. Предлагает разделить между сотрудниками коммерческого отдела обязанности: одни сотрудники занимаются привлечением клиентской рекламы, ездят на встречи, другие – делают все остальное. Таким образом можно будет поставить конкретные цели перед каждым сотрудником. Тогда проблема, связанная с недостатком рекламы, будет решена. | В этом ответе есть рекомендации, которые соискатель делает, ориентируясь на метод «Управление по целям». Он демонстрирует умение нацеливать сотрудников на результат и регулировать их нагрузку. |

Для Ваших заметок

Кейс «Вредное производство»

Для чего: для оценки профессиональных компетенций:

- знания основ социальной ответственности бизнеса;
- умения применять нормы в области социальной защиты сотрудников организаций;
- способности принимать альтернативные решения в сложных ситуациях.

Кому давать кейс: претендентам на должность HR-менеджера, руководителя отдела.

Ситуация

Компания «Лора» является одним из крупнейших производителей бытовой техники, аккумуляторов и батареек к ней. Для изготовления изделий автономного питания используется большое количество свинца, который оказывает вредное воздействие на внутриутробное развитие плода у беременных женщин. В результате, чтобы уберечь внутриутробный плод от такого вредного воздействия производитель батареек ввел запрет на использование труда женщин в условиях, в которых они могут подвергнуться воздействию свинца. Компания приняла такое решение, чтобы соблюсти следующие нормы: право женщин на то, чтобы выносить и родить здорового ребенка; право компании на предотвращение ущерба от предъявления судебных исков от женщин либо повзрослевших детей, которые ощутили на себе вредные последствия работы их матерей в период беременности в условиях производственного процесса с применением свинца. Компания установила правило о том, что нельзя допускать к вредному производству женщин до 50 лет, так как сочла, что для них еще может быть актуальным вопрос о рождении ребенка.

Это означает, что большей части женщин придется перейти на должности с меньшим окладом. В ответ сотрудницы компании устроили саботаж, усевшись в центре производственного цеха на полу. Они обвиняли компанию в том, что та вмешивается в их личную жизнь, так как только им решать – собираются они иметь детей или нет, и если они хотят работать до рождения детей или после на производстве батареек, то это их право. Компании предстоит принять ряд решений, чтобы выйти из сложившейся ситуации, но пока нет ответа на вопрос «Как это сделать?»

Вопросы и задания

Ответьте на вопросы, не вникая в юридические подробности.

Является ли защита беременных женщин и их нерожденных детей предметом заботы лишь самой беременной женщины?

Может ли компания оградить себя от негативных последствий, связанных с вредным влиянием производства на здоровье сотрудниц?

Можно ли в данной ситуации прийти к обоюдному согласию? Предложите компании свое решение.

Комментарии

Задача отвечающего показать, что он способен найти верное решение в ситуации, описанной в кейсе. Это решение покажет, может ли он объективно оценивать ситуацию и следовать моральным установкам.

Интерпретация ответов на вопросы кейса

| Варианты ответов | Как толковать |
|---|---|
| <p>1. Кандидат убежден, что если сотрудницы сами согласны работать на вредном производстве, то это их полное право. С другой стороны, работодателю тоже должен быть предоставлен выбор. Компания не должна брать на себя дополнительные обязательства кроме тех, что предусмотрены государственными нормами об обязательном медицинском страховании.</p> | <p>С правовой точки зрения верно, что, например, компания не обязана оформлять сотрудникам ДМС, так как следит только за обязательным медицинским страхованием. Но речь в кейсе идет о вредном производстве, поэтому в данном ответе нет решения описанной проблемы.</p> |
| <p>2. По мнению соискателя, компания обязана заботиться о здоровье всех своих сотрудников, а о женщинах и детях – тем более. И поэтому имеет полное право защищать не только себя от судебных исков, но и принимать решения, которые ограничивают доступ женщин к вредному производству. И если компания переводит их на менее оплачиваемую работу, то должна предложить дополнительные льготы.</p> | <p>Предложенное решение учитывает интересы обеих сторон – и работодателя, и женщин. Но не учтен факт, что если компания будет платить больше за ту работу, которая просто не может оплачиваться выше, только потому что ее будет выполнять женщина (беременная женщина), это дискриминирует остальных сотрудников, которые трудятся на тех же должностях.</p> |
| <p>3. Отвечающий ссылается на то, что каждая компания обязана нести социальную ответственность. И должна не отвечать за последствия, которые возникают в результате вредного производства, а предотвращать их. С моральной точки зрения компания должна дать женщинам возможность заработать и одновременно сохранить здоровье. Но в данном случае это невозможно, так как компания не может платить больше за работу, на которую переводят женщин. Поэтому обоюдным соглашением может быть следующее: компания вводит какие-то ограничения по допуску к вредному производству, а женщинам разъясняет, чем вызваны эти ограничения, какие риски несет компания.</p> | <p>Давая такой ответ, выполняющий кейс учитывает и юридические, и моральные нормы. В сложных ситуациях, которые не урегулированы законом, достичь обоюдного согласия можно с помощью соглашений и внутренних локальных актов компании (главное, чтобы они не противоречили закону), как это и предложено в ответе.</p> |

Для Ваших заметок

Кейс «Система общественного питания»

Для чего: чтобы оценить профессиональные компетенции:

– знание рынка рабочей силы в секторе общественного питания;

– умение правильно выбирать источники поиска и найма персонала;

– навык разработки профессионального профиля сотрудников в компаниях, которые специализируются на общественном питании.

Кому давать кейс: претендентам на должность менеджера по подбору персонала.

Ситуация

Рынок общественного питания растет очень интенсивно. В течение последних лет объем услуг в России вырос более чем на 30 %. Современное поколение потребителей предпочитает все больше питаться вне дома. Одной из причин увеличения рынка является рост покупательной способности граждан. Сходить в ресторан или кафе означает не только утолить голод, но и провести время в приятной обстановке. Для тех, чей рабочий день расписан по минутам, удобно питаться фаст-фудом. Основным в такой ситуации становится скорость приготовления пищи и обслуживания. Многие признают, что сами готовили бы себе еду, если бы деловой ритм жизни не принуждал действовать всегда быстро.

Поэтому для компании, в которой Вы работаете, первой и явной задачей является обеспечить быстрое обслуживание. А этот фактор влияет на ассортиментную политику, так как есть блюда, которые можно приготовить довольно быстро, а есть те, которые требуют длительного времени приготовления и поэтому не могут быть включены в меню. Наряду с ассортиментом предприятию нужно соблюсти следующие требования к обслуживанию:

– скорость работы с клиентами: меню понятно и наглядно, продажа ведется через несколько касс, пространство удобно для перемещения;

– блюда адаптированы для быстрого приготовления;

– минимальное обслуживание в стационарных точках (основная обязанность сотрудников – следить за чистотой столов, полов);

– отработанные технологии и найм неквалифицированного персонала, то есть главное требование не образование, а выполнение норм гигиены и наличие медицинской карты.

Вопросы и задания

Какой персонал Вам понадобится, чтобы все требования работодателя выполнить?

Какие источники поиска наиболее приемлемы для решения данной задачи?

Назовите два-три навыка для каждой должности, на которые Вы будете ориентироваться в поиске и подборе персонала.

Комментарии

В кейсе описана ситуация, сложившаяся в кафе. Соискатель должен предложить, какой персонал и как подбирать, чтобы решить конкретную бизнес-задачу.

Интерпретация ответов на вопросы кейса

| Варианты ответов | Как толковать |
|--|--|
| <p>1. Менеджер придерживается мнения, что в компании общественного питания принимают на работу в основном неквалифицированный персонал, и затем новички проходят медицинский осмотр и краткий курс обучения. Чаще всего берут иностранцев из ближнего зарубежья. Поэтому поиск не потребует больших затрат времени и средств. А выполнение условий, указанных в кейсе, в большей степени зависит от того, какие технологии использует компания в приготовлении пищи. Главное, чтобы еда была качественной и быстро готовилась.</p> | <p>Соискатель, скорее всего, имеет представление о фаст-фуде как о сфере обслуживания низкого качества. В ответе нет решения бизнес-задач компании по организации кафе быстрого питания.</p> |
| <p>2. Претендент на должность убежден: чтобы обеспечить хорошую скорость обслуживания, достаточно набирать студентов, как это делает, например, Макдоналдс. Учитывая, что обстоятельно обслуживать посетителей не требуется, персонал понадобится только на приготовление блюд, их выдачу и уборку помещения. При этом, если будет современное техническое оснащение кухни, то не обязательно нанимать дорогостоящих поваров.</p> | <p>Вполне можно согласиться с таким решением. Но есть недостаток: задачи, которые нужно решить HR-менеджеру, обозначены нечетко. Ответ требует уточнений. Например, по поводу квалификации поваров. Они должны обладать специфическими навыками, чтобы работать на «кухне быстрого приготовления».</p> |
| <p>3. Менеджер дает ответ по каждому пункту, называет необходимые должности: технолог приготовления пищи с сертификатом в области быстрого питания; официанты с опытом работы в фаст-фуде, уборщики со знаниями норм и требований ГОСТов и дает другую точную информацию. Предлагает проектное решение задачи.</p> | <p>В ответе предлагается подробное и обстоятельное решение задачи. Соискатель осмысливает конечную цель, а затем предлагает категории работников, которые могут эти цели реализовать. Демонстрирует знание рынка рабочей силы. Но вместе с тем не указаны источники поиска такого персонала. То есть соискатель не демонстрирует практическое применение своих знаний.</p> |

Для Ваших заметок

Кейс «Бумажная фабрика»

Для чего: чтобы оценить профессиональные компетенции:

– знание основ мотивации и разработки системы вознаграждения в зависимости от рабочих показателей;

– умение видеть интересы работников и работодателей и учитывать их, решая бизнес-задачи;

– способность выявлять причинно-следственные связи между условиями оплаты и мотивацией персонала.

Кому давать кейс: претендентам на должность менеджера, руководителя отдела мотивации HR-службы.

Ситуация

Фабрика представляет собой группу компаний: «Альфа» занимается сбытом продукции, «Бета» специализируется на производстве бумаги, «Б-Потенциал» управляет имущественным комплексом. Было решено разделить фабрику на три самостоятельных юридических лица, так как за ней числилась кредиторская задолженность, а также шла подготовка к процедурам приватизации и акционирования.

Служба персонала, состоящая из четырех человек, следует таким принципам кадровой политики предприятия:

- поддерживать профессионализм каждого сотрудника;
- создавать необходимые условия для работы каждого сотрудника;
- ориентировать персонал на цели и задачи бизнеса;
- научить персонал следовать правилам компании.

Кадровая политика выстроена таким образом, что каждый сотрудник принимает все правила и нормы работы, выполняет поставленные задачи. В компании есть положение о премировании. Но оно распространяется лишь на сотрудников отдела продаж. Премия начисляется за поступление денежных средств в текущем месяце от новых клиентов (0,1 %), либо от прежних, либо от тех, которые уходили к другим компаниям, но вернулись (0,05 %). Также введены дополнительные коэффициенты за выполнение индивидуального плана работ и плана всего отдела. Кроме премий сотрудники получают доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующих, за работу в праздничные и выходные дни, за сверхурочные и за совмещение должностей.

Через несколько месяцев после принятия положения о премировании стали снижаться показатели у тех сотрудников, на которых не распространялись нормы локального акта.

Вопросы и задачи

Есть ли, по Вашему мнению, недочеты в системе мотивации персонала?

С чем связано, что у части сотрудников снизились показатели результативности работы?

Какие решения можно выработать, чтобы стимулировать сотрудников, не числящихся в отделе продаж?

Комментарии

В кейсе дается подробное описание компании, ее структуры, целей и системы премирования. Сотрудники оказались разделенными на два лагеря: те, кому платят премию от продаж, и те, кто не занимается продажами и соответственно премии не получает. Задача соискателя – предложить меры по устранению недочетов в системе мотивации.

Интерпретация ответов на вопросы кейса

| Варианты ответов | Как толковать |
|---|--|
| <p>1. Кандидат считает, что недочетов в системе мотивации нет. Снижение показателей результативности зависит от многих факторов, поэтому связывать его с тем, что премию получают только сотрудники отдела продаж, нельзя. Решение компании премировать отдел продаж и поставить их бонусы в зависимость от прибыли вполне разумное. Остальные отделы ничего не продают, значит, и премировать их нет основания.</p> | <p>Можно согласиться, что на снижение результативности труда влияют многие факторы. Но по сути в своем ответе соискатель не предложил решения проблемы. Кандидат формально подошел к выполнению задания и подготовил неглубокий ответ. Возможно, он будет и работать так же.</p> |
| <p>2. По мнению соискателя, такая система вознаграждения совершенно не справедлива и вполне закономерно, что у остальных сотрудников просто снизилась мотивация к работе после такого положения о премировании. Это главный недостаток в системе мотивации, и его нужно исправить. Соискатель дает критические замечания, но предлагает способы исправления выявленных недостатков.</p> | <p>Исходить только из соображений справедливости, принимая решение для данной проблемы, нецелесообразно, так как вопрос требует исключительно профессионального решения. Нужно учитывать и выгоды компании, и интересы сотрудников. Скорее всего, соискатель с обостренным чувством справедливости будет все время критиковать руководство, не предлагая конкретных решений.</p> |
| <p>3. Претендент на должность предлагает решение, которое учитывает интересы обеих сторон – работника и работодателя. Позиция компании вполне понятна, так как именно от отдела продаж зависит, будет ли реализована продукция. Но такой подход не совсем правильный. Продажи зависят и от качества производимой продукции. А качество обеспечивает своей работой весь персонал. Положение о премировании в компании должно быть одно, но оно может предусматривать разные варианты начисления бонусной части для разных категорий сотрудников.</p> | <p>В этом ответе соискателя наиболее верно представлены приоритеты. Продемонстрировано знание принципов построения системы вознаграждения для сотрудников. Если соискатель приводит примеры, то демонстрирует свои профессиональные навыки, а если нет, то он не знает основ систем вознаграждения по KPI.</p> |

Для Ваших заметок

Разрабатываем кейс шаг за шагом

Если Вы хотите, используя материалы этого приложения к «Директору по персоналу», самостоятельно составить кейс, мы поможем Вам. Следуйте инструкции.

Шаг 1. Выбираем компетенции, которые хотим оценить

Определите, что именно Вы хотите проверить, наличие каких качеств выявить у проверяемого, к примеру, профессиональные навыки либо личностные характеристики – способность быть лидером или хорошим исполнителем.

Шаг 2. Формулируем линию сюжета (ситуацию) кейса

Укажите, о какой компании пойдет речь, в чем специфика ее бизнеса. Кратко охарактеризуйте действующих лиц сюжета (ситуации), описываемого в кейсе.

Пример

В проектный отдел ИТ-компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но их стиль работы, отношение к ней сильно различались...

Шаг 3. Описываем, из-за чего возникает проблема

Это своего рода завязка кейса. В ней Вы говорите о том, как зарождается конфликт или возникают обстоятельства, из-за которых появляется проблема.

Пример

Первые столкновения между сотрудницами начались тогда, когда Анастасия стала находить ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторые участки работы за Елену, то она стала требовать качественного их исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе.

Шаг 4. Констатируем, в чем конфликт или проблема

Это – кульминация сюжета. Становится ясно, что мешает сотрудникам работать.

Пример

Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. Анастасия отказалась выполнять чужие обязанности и потребовала, чтобы Елену пересадили в другой отдел, так как она отлынивает от работы.

Шаг 5. Ставим вопросы и формулируем задание

Вопросы должны быть прописаны так, чтобы, ответив на них, соискатель продемонстрировал свое отношение к участникам и проблеме: «Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие?» Задание сформулируйте четко и в повелительном наклонении, например так: «Предложите варианты решения проблемы».

Какой должна быть структура кейса

Чтобы соискатель мог легко понять суть описываемой бизнес-ситуации, а самое главное – свою задачу, кейс лучше составлять, выдерживая четкую проверенную структуру. Обычно кейс состоит из трех главных блоков.

| Блоки кейса | Из чего состоят блоки |
|---------------------------------|---|
| 1. Описание | <p>Сюжет – ряд событий и их участники.</p> <hr/> <p>Участники – сотрудники компании, руководители, клиенты и другие лица, которые играют различные роли в событиях, описываемых в кейсе.</p> <hr/> <p>Проблема – камень преткновения в сюжете, из-за которого возникают конфликты, трудности в общении, сложности в управлении или спорная ситуация.</p> |
| 2. Побуждение к действию | <p>Стимул к принятию решения. Ставим читателя перед дилеммой, заставляем выбирать, на чью сторону встать, искать выход из описанной ситуации. Решение, которое предлагает соискатель, позволяет судить о его личностных и профессиональных качествах, прогнозировать его поведение в подобных случаях.</p> |
| 3. Формулировка задачи | <p>Вопросы. К одному сюжету можно задать разные вопросы и по ответам соискателя или сотрудника оценить его различные компетенции.</p> <hr/> <p>Задание – поручение, просьба, которую мы адресуем читателю кейса, чтобы тот его выполнил. От соискателя требуется конкретное и практическое решение проблемы, предложение по урегулированию конфликта.</p> |



Сайт журнала
**Директор
по персоналу**

www.HR-director.ru

Где взять идеи для сюжета

| | |
|--|--|
| Источник 1. СМИ (средства массовой информации) | Вы можете черпать информацию из статей о проблемных ситуациях в компаниях, о конфликтах среди акционеров и между сотрудниками. |
| Источник 2. Профессиональные форумы | Как правило, посетители форумов рассказывают о реальных рабочих ситуациях, складывающихся в их компании. Это готовые сюжеты для кейсов. |
| Источник 3. Беседы с руководителями подразделений | Просто время от времени общайтесь с линейными менеджерами, задавайте им вопросы о том, какие у них проблемы в работе с персоналом или какие сложные случаи бывали в их практике. Эта информация станет отличной основой для кейса. |
| Источник 4. Рассказы подчиненных и рядовых сотрудников компании | Слушайте, что рассказывают о своей рабочей жизни Ваши подчиненные, с которыми Вы общаетесь каждый день, либо сотрудники компании. В этих историях заключены проблемы, которые могут стать хорошей основой для создания кейса. |
| Источник 5. Книги | В настоящее время выпущено немало сборников, в которых Вы найдете готовые бизнес-ситуации. Также есть методические пособия, которые помогут Вам разработать свои кейсы. |



Сервис

**«Директор по персоналу:
персональные консультации»**

Наши эксперты подскажут, как поступить в сложной ситуации

www.HR-director.ru/pk

Правила, которые необходимо соблюдать

Правило 1. Излагайте факты нейтрально

Не выражайте свое отношение к поведению действующих лиц кейса, не одобряйте и не осуждайте их действия, а просто повествуйте о них.

Пример

Вариант неправильного описания: «Василий, конечно, был не прав, когда пошел к руководителю и пожаловался на Сергея».

Вариант правильного описания: «Василий решил, что лучше пойти к руководителю и рассказать о том, что сделал Сергей».

Правило 2. Все действия описывайте в одном времени – настоящем или прошедшем

Если соискатель должен почувствовать себя участником событий, описанных в кейсе, сюжет лучше составлять в настоящем времени. Создается эффект присутствия. Есть ощущение, что все происходит сейчас. Если же сотрудник решает задачу за одного из героев сюжета, описывайте события в прошедшем времени. В таком случае пишите об участниках, называя их по именам.

Пример

В настоящем времени: «Вы работаете в компании в должности менеджера отдела персонала. К Вам приходит сотрудник и просит показать план его карьерного развития».

В прошедшем времени: «Сергей работал в компании, производящей пиво. В ней работали лучшие технологи, которые получали высокую оплату. Но руководители изменили показатели результативности, и производительность снизилась».

Правило 3. Опробуйте пилотную версию кейса

Прежде чем использовать кейс в реальной работе с кандидатами, протестируйте его. Предложите своим знакомым и коллегам прочитать его и ответить на вопросы. Об этом же можно попросить и руководителей подразделений, которые будут использовать кейс в работе с персоналом своих отделов.

Внимательно выслушайте впечатления и замечания ваших добровольных экспертов по сюжету, проблеме, задачам, которые стоят перед соискателем, внесите правки, сделайте более четкими и ясными моменты, которые покажутся непонятными. Откорректируйте вопросы и задания к описанной ситуации, если необходимо. Предложения в кейсе нужно строить так, чтобы они были понятны всем. Лишь тогда можно использовать кейс в качестве инструмента оценки компетенций.

Какую ситуацию и как описать зависит от того, что надо оценить

| Что оцениваем | Как моделируем ситуацию | Как строим описание |
|--|---|--|
| Управленческие навыки | Действующие лица кейса разделены субординацией: подчиненный – руководитель. Как правило, причина проблемы не личные отношения, а недостаток авторитета руководителя, плохая организация работы, низкие показатели сотрудников. | Короткое, хорошо структурированное повествование вовлекает соискателя (сотрудника) в ситуацию в качестве одного из участников. Вопрос, адресованный ему: «Что Вы сделаете в такой ситуации?» |
| Умение анализировать рабочие проблемы | Кейс содержит много фактов. Также в нем большое количество героев, отношения между которыми не всегда понятны. При этом затрагиваются интересы всех. Акцент делается на способах передачи информации, ее достоверности и на том, как к этой информации относятся действующие лица кейса. | Структура кейса содержит несколько сюжетных линий (сначала речь идет об одних участниках, потом о других). Тем самым внимание читателя переключается с одних обстоятельств на другие. Основной вопрос, который нужно решить: «В чем причина проблемы?» |
| Навыки разработки плана действий, прогнозирования | Описывая проблему, нужно делать акцент на то, как развиваются события. Участников немного, сюжетная линия одна. События даются в незавершенном виде, чтобы спровоцировать соискателя (сотрудника) на прогноз. | К основной сюжетной линии добавлено большое количество сопутствующей информации, незначительных фактов, которые уведут соискателя от главного. Основной вопрос: «Что будет дальше?» |
| Коммуникационные компетенции, формирование отношений | Давайте много разнообразной информации об обстановке, в которой находятся участники. Описывайте позиции действующих лиц кейса, их противоположные суждения, которые провоцируют конфликт и заставляют читателя принять чью-то сторону. | В структуре кейса много внешних или внутренних событий, которые влияют на участников, и те под давлением принимают неверные решения или пасуют перед трудностями. Основной вопрос к соискателю: «Кто прав, кто виноват, что делать?» |
| Способность принимать взвешенные решения | Острые и внезапно возникающие события: форс-мажор или предательство коллег. Соискатель сам попадает в нестандартную ситуацию, либо ему нужно вывести из этой ситуации главного героя кейса. Ситуация заставляет кандидата поступиться личными принципами или, наоборот, остаться верным себе, показав моральную зрелость. | Сложная структура кейса. Описывайте разные масштабные события, требующие взвешенных и зрелых решений. Действующее лицо – одно. Оказывается в сложной ситуации. Вопросы, адресованные соискателю: «От кого все зависит? Как поступить?» |

Участник или наблюдатель? Какую роль отвести соискателю

| | |
|------------------------------------|--|
| Проективный кейс | Сюжет выстраивайте так, чтобы соискатель (сотрудник) не вовлекался в описываемую ситуацию в качестве участника, а наблюдал со стороны. Однако принять решение ему нужно за одного из действующих лиц. С одной стороны, это снимает ответственность с соискателя (сотрудника) за принятые решения, а с другой – человек невольно дает ответы, руководствуясь собственными ценностями и представлениями. |
| Ролевой кейс | Предполагается, соискатель (сотрудник) сам становится одним из участников той ситуации, которая описана в кейсе. Решение соискатель принимает за себя самого, либо играет одну из ролей и делится собственным мнением. |
| Кейс с внутренней проблемой | Причиной проблемы, о которой идет речь в кейсе, служат напряженные взаимоотношения внутри коллектива, сложившиеся из-за неверно выстроенной системы управления или плохой организации труда. |
| Кейс с внешней проблемой | В таком кейсе действия сотрудников влияют на внешнюю среду компании (акционеров, клиентов, поставщиков) или, наоборот, внешняя среда (к примеру, изменения на рынке) является причиной проблем, возникших в организации. |
| Кейс-задача | Соискатель должен предложить четкое решение задачи. Именно поэтому скрупулезно описываются сюжет, действующие лица, обстоятельства. От кандидата на должность (либо от сотрудника) не ждут рассуждений на заданную тему, а просят дать пошаговый алгоритм действий, чтобы урегулировать проблему. |
| Аналитический кейс | От соискателя (сотрудника) не требуют окончательного категоричного решения. Подразумевается, что выполняющий кейс оценит ситуацию с разных сторон и продемонстрирует способность мыслить, анализировать, находить причины проблем и прогнозировать последствия в подобных случаях. |

При подготовке приложения использованы следующие материалы:

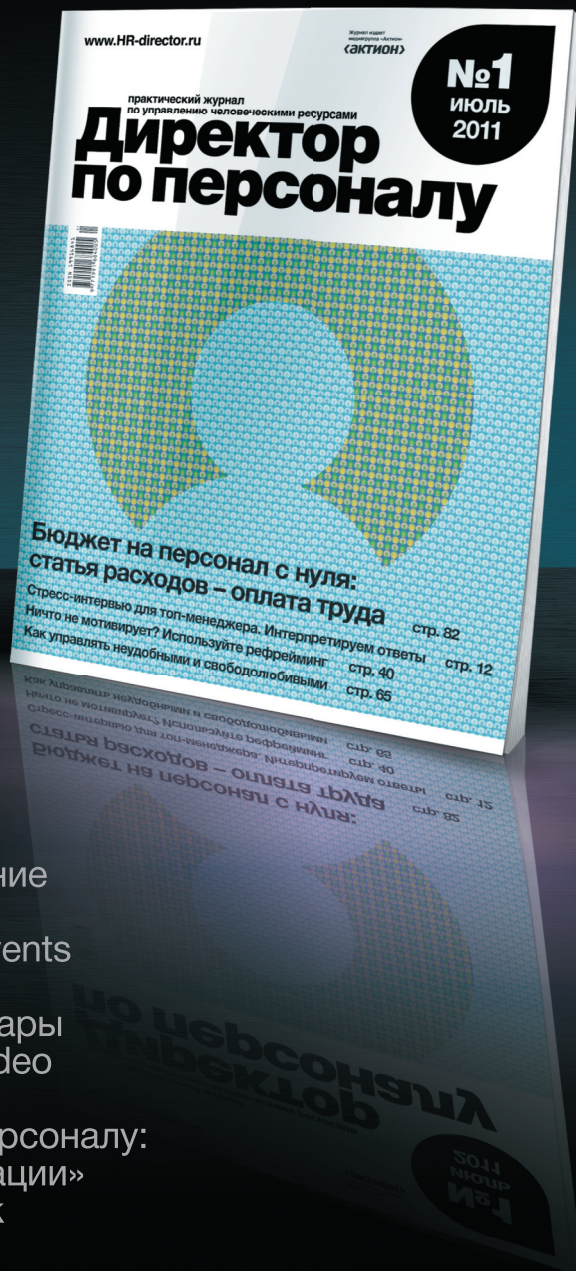
1. Аверченков И. Л. Стратегия конкурентной борьбы: тренинги и кейсы. – СПб.: Речь, 2008. – 222 с.
2. Гладких И. В. Разработка учебных кейсов: методические рекомендации для преподавателей бизнес-дисциплин. – 5-е изд., испр. и доп., СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. – 96 с.
3. Гуревич А. М. Ролевые игры и кейсы в бизнес-тренингах. – СПб.: Речь, 2004. – 140 с.
4. Кармалова Е. Ю. Эффективность рекламы: история изучения вопроса, методики оценки, практические кейсы. – Омск: Информ.-технологический центр, 2011. – 79 с.
5. Кейс-стади в подготовке экономистов и менеджеров: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности 060200 «Экономика труда», и др. экон. специальностей. / Н. А. Волгин, Ю. Г. Одегов, О. Н. Волгина. М.: Дашков и Ко, 2004. – 439 с.
6. Козлов А. В. Менеджмент на предприятиях машиностроения: кейсы и методика их применения. – СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2009. – 75 с.
7. Королева Л. Р. Сборник деловых игр и кейсов по экономическим дисциплинам: учебно-методическое пособие. – Челябинск: БизнесКом, 2011. – 329 с.
8. Матусевич А. П., Коровин С. В. Кейсы и кейс-стади: вопросы методологии. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 80 с.
9. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: практикум конкрет. ситуации / под ред. Кулапова М. Н. – М.: Экзамен, 2003.
10. Самара Н. В. Assessment Center для руководителей: опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы. – М.: Вершина, 2007. – 204 с.
11. Сборник практических ситуаций (кейсов) в сфере бизнеса. – Благовещенск: Зея, 2007. – 288 с.
12. Управление развитием организации: кейсы из коллекции высшей школы менеджмента СПбГУ / под ред. И. В. Гладких. – 2-е изд., СПб.: Высшая школа менеджмента, 2009. – 456 с.

Подписка 2012

**Ваш партнер
в управлении
персоналом**

Подписка на журнал
включает дополнительные
сервисы:

- 1** Интерактивное расписание бизнес-мероприятий на www.HR-director.ru/events
- 2** Обучающие видеосеминары на www.HR-director.ru/video
- 3** Сервис «Директор по персоналу: персональные консультации» на www.HR-director.ru/pk



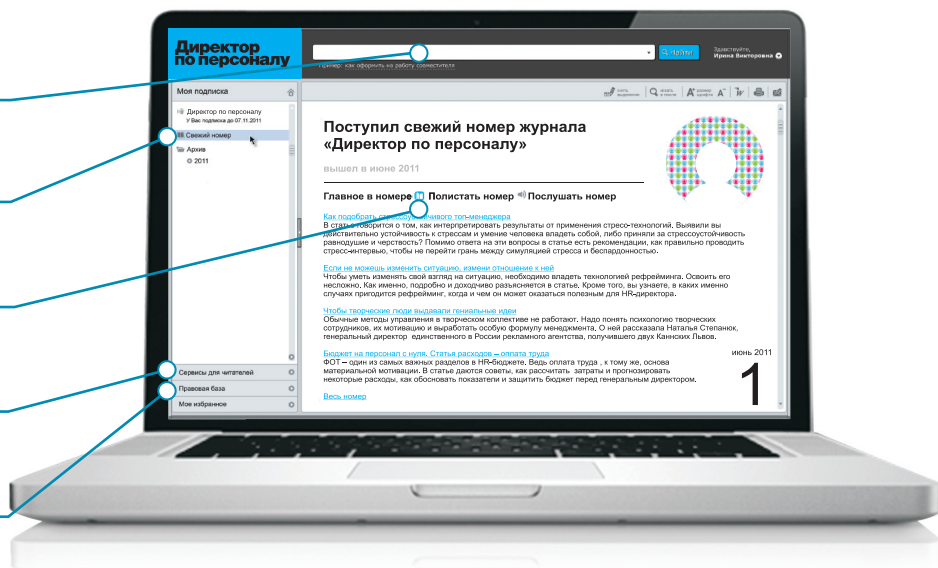
Не забудьте продлить подписку!

Для этого позвоните по телефону (495) 785-01-13 или воспользуйтесь счетом на обороте

Электронный журнал «Директор по персоналу»

Наши преимущества:

- 1 Умный поиск по материалам и документам
- 2 Свежий номер журнала онлайн
- 3 Функция «Полистать номер»
- 4 Сервисы для читателей
- 5 Встроенная нормативно-правовая база



Оперативно – свежий номер доступен в день сдачи журнала в типографию, без почтовых задержек

Удобно – ежедневно обновляемая нормативно-правовая база, ссылки из материалов сразу на документы

Выгодно – дополнительные электронные сервисы, которые доступны подписчикам печатной версии, на сайте www.hr-director.ru

Новинка!

Посмотреть,
как это выглядит

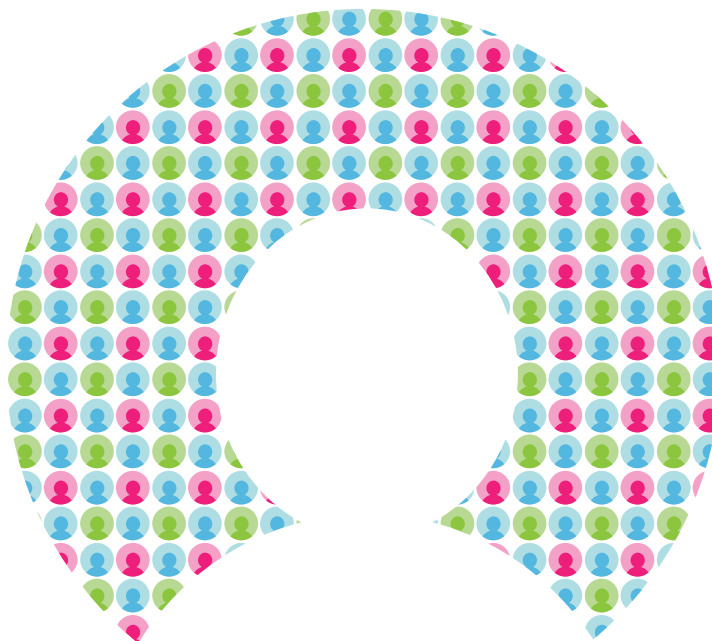


www.e.HR-director.ru

Подарок каждому подписчику первого полугодия 2012 года:
тематическое приложение к журналу «Директор по персоналу»

КРІ для сотрудников HR-службы

Как измерить работу по подбору, мотивации, обучению
и развитию, оценке персонала



В приложении Вы найдете:

- критерии (количественные, качественные, временные, по затратам), по которым оценивается работа сотрудников Вашей службы
- схему разработки ключевых показателей эффективности для Ваших подчиненных
- образцы листов оценки
- примеры из практики

Вы получите наглядное и практическое пособие, помогающее перевести на язык цифр работу службы по управлению персоналом и адекватно оценить деятельность ее сотрудников

Тираж приложения ограничен. Его получают только подписчики
журнала «Директор по персоналу» вместе с № 3, 2012

Не забудьте продлить подписку, позвонив по телефону (495) 785-01-13

www.HR-director.ru