Елена НИКОЛАЕВА,
менеджер, Changellenge

Рост рынка услуг по подбору персонала ведет к развитию и появлению новых способов оценки и адаптации кандидатов в компании. Основная тенденция кадрового рынка — желание работодателей привлечь на работу молодых, талантливых и амбициозных студентов и выпускников с набором таких компетенций, как умение искать, анализировать и отбирать релевантную информацию, брать на себя ответственность, работать в команде. Вопрос в том, как оценить эти навыки у молодого специалиста с небольшим опытом работы?

Кейс-метод в привлечении персонала на финансовые позиции: российский опыт

Стандартные методы, такие как классические собеседования и интервью по компетенциям, не дают возможности оценить уровень обладания этими качествами даже специалистов с опытом работы, не говоря уже о студентах и выпускниках. Причина в том, что классическое интервью — это оценка человека в статике, получение социально желаемых ответов. Но как оценить кандидата в действии на первичном этапе отбора, не включая его в работу? Наиболее эффективным способом является кейс-метод.

Кейс-метод — это технология, пришедшая из сферы образования и до сих пор широко используемая для подготовки специалистов экономических и управленческих специальностей. Впервые бизнес-кейсы в процессе обучения стали применять преподаватели Гарвардской бизнес-школы (Harvard Business School) в 1924 году. Совместно с практиками бизнеса преподаватели описали несколько подробных отчетов о реальных задачах и ситуациях в компаниях. Эти ситуации предлагались студентам, для того чтобы те познакомились с проблемой и самостоятельно или в процессе командного обсуждения нашли решение.

В 1991 году была создана некоммерческая организация European Case Clearing House (ECCH), способствующая распространению кейс-метода среди высших учебных заведений. В настоящее время в состав ECCH входит около 340 организаций, среди которых The Harvard Business School Publishing, IMD Switzerland, INSEAD и LBS.

Существуют две классические школы изучения бизнес-кейсов: Гарвардская (американская) и Манчестерская (европейская). Первая подразумевает поиск единственно верного решения, вторая предполагает многовариантность решения проблемы. Традиционно, американские кейсы рассчитаны на 25–30 страниц, в то время как европейские могут быть в 2–3 раза короче. Наибольшее распространение сегодня получили бизнес-кейсы по североамериканским компаниям, так как именно здесь зародилась культура ситуационного анализа. Однако с конца 90-х годов активную роль в написании кейсов начинают играть профессора европейских школ, ощутившие недостаток национальных иллюстраций к бизнес-задачам. Благодаря транснациональным связям активно включаются в этот процесс и азиатские школы.

Кейс-метод универсален. В зависимости от целей и должности, рынка и отрасли, существует множество бизнес-кейсов при отборе кандидатов. Самыми распространенными являются: кейс-интервью при отборе в международные консалтинговые и аудиторские компании, решение групповых и индивидуальных кейсов при прохождении assessment centre (центр оценки) для более точного отбора специалистов на топ-позиции и программы по развитию лидеров, решение групповых бизнес-кейсов при отборе на финансовые позиции.

Международные компании вносят большой вклад в развитие практики решения бизнес-кейсов как в образовательном процессе, так и при отборе кандидатов. В первую очередь это консалтинговые и аудиторские компании, применяющие метод бизнес-кейсов в собеседованиях при приеме на работу. В качестве первоначального этапа отбора часто используется корпоративный кейс-чемпионат.

Кроме того, все большую популярность приобретают монобрендовые кейс-чемпионаты и в рамках индустрии, где каждая компания-производитель подбирает кейс в соответствии со спецификой своего бизнеса. Так, основным

отличием при отборе на финансовые позиции является не применение бизнес-кейса, а специфика содержания самого кейса и решаемых в нем задач. Правильный кейс, ориентированный на бизнес-задачи и требования к кандидатам, составить не так-то просто. Кейс должен быть максимально прагматичным и описывать реальную ситуацию.

Интересной технической задачей отличался кейс Deutsche Bank. В связи с планами банка стать ведущим брокером, предоставляющим клиентам, рассредоточенным по всему миру, услуги по торговле акциями на 30 крупнейших мировых биржах, соискателям предлагалось спроектировать для финансового института оптимальную торговую площадку с минимальным уровнем задержек при прохождении торговой заявки (5 миллисекунд), а также высоким уровнем надежности и отказоустойчивости (длительность простоя — менее часа в год), обеспечив при этом требования всех участников рынка.

Качественного финансового анализа всех возможных вариантов потребовало решение кейса крупнейшего производителя прицепной техники — немецкой компании Schmitz Cargobull. Основной задачей кейса была оценка инвестиционной привлекательности проекта и составление сценарного финансового плана на ближайшие 10 лет по строительству завода прицепов совместно с крупнейшим дистрибьютором тягачей в Петербурге — компанией Sotrans.

Задачей кейса для одного из ключевых финансовых институтов — Сбербанка России — было выведение на новый уровень развития проекта «Сбербанк Премьер» (особый формат обслуживания массового высокодоходного сегмента клиентов Сбербанка) в Уральском федеральном округе. Основные цели кейса: выработать и утвердить портрет клиента «Сбербанк Премьер» и подготовить новую краткую презентацию для клиента. И наконец, понять, как работать с возражениями клиентов, выработать методологию по работе с возражениями при продаже продукта.

При разработке нестандартных и прорывных решений в финансовых кейсах, несмотря на огромное разнообразие задач у различных финансовых институтов, всегда есть необходимость сильного финансового анализа и обоснования принятых решений.

Применение кейс-метода также помогает донести до кандидата информацию о специфике и сложности будущей работы, позволяет провести самооценку собственной компетентности на отбираемую позицию.

Практика применения бизнес-кейсов в России пока развивается в основном в рамках международных компаний, функционирующих на территории страны. Руководителям российских компаний пока сложно понять и оценить эффективность данного способа отбора и оценки персонала из-за возможной неосведомленности о самих кейсах, так как в Россию они пришли сравнительно недавно. Первые кейс-клубы в студенческой среде стали появляться в Москве в начале 2000-х годов, и зарождение кейс-движения в России началось именно со студентов.

Впоследствии появились специализированные организации, профессионально развивающие кейс-метод как технологию. Changellenge уже больше восьми лет занимается созданием и проведением чемпионатов по решению бизнес-кейсов среди студентов в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге и Казани, привлекая к участию в таких чемпионатах все больше российских компаний. Для победы нужно пройти три этапа и предоставить лучшие решения 2–3 актуальных бизнес-кейсов по компаниям-партнерам. Количество участников с каждым этапом отбора сокращается, а формы презентации решений на каждом этапе меняются — от дистанционного решения кейса до личного выступления команд перед жюри.

«КЕЙС-МЕТОД УНИВЕРСАЛЕН. В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЦЕЛЕЙ И ДОЛЖНОСТИ, РЫНКА И ОТРАСЛИ, СУЩЕСТВУЕТ МНОЖЕСТВО БИЗНЕС-КЕЙСОВ ПРИ ОТБОРЕ КАНДИДАТОВ»

Альбина ЮНУСОВА,
менеджер практики «Банки и финансовые услуги», Michael Page

КОММЕНТАРИЙ

В сфере IB отбор кандидатов происходит в основном по стандартной схеме: оценка по компетенциям, тесты на определение технической квалификации, брейн-тизеры. Исходя из нашего опыта, в подборе кадров в IB метод бизнес-кейсов для оценки кандидатов используется крайне редко, в основном этот инструмент практикуется при наборе в консалтинговые компании. Например, кейс-метод может применяться при проведении интервью с претендентами на руководящие позиции для выявления их способностей и навыков управления коллективом. Может быть предложена к решению управленческая ситуация конфликтного характера, с использованием роли руководителя и подчиненного. Рекрутинговое агентство в классическом понимании, как правило, не принимает участия в разработке данной методологии. Работодатели делают это самостоятельно или нанимают профессиональных консультантов в данной области.
Не существует универсальных методик оценки кандидата, каждая имеет свои плюсы и минусы. В большинстве случаев выбор методик оценки кандидата зависит от позиции, на которую претендует кандидат: кейс-метод может использоваться вместе со стандартными методиками — классические собеседования и интервью по компетенциям для выявления необходимых поведенческих навыков и профессиональной экспертизы. Кейсы являются также неотъемлемой частью оценки на позициях, где требуется участие в разработке стратегии и способность находить и принимать нестандартные решения. Главные плюсы данной методики — это оперативность и глубина оценки компетенций кандидата по ключевым направлениям в его предполагаемой должности и степени развития его личностно-профессиональных качеств. Ценность данного метода состоит в том, что кейсы составляются на основе ситуаций конкретных компаний. Кроме того, кейс-метод прост в применении, не требует специального оборудования или присутствия дополнительных профессиональных наблюдателей. Основной минус — это узость направления оцениваемой деятельности, оценка может сводиться только к 2–3 навыкам или ключевым факторам.