

Интернет-журнал «Мир науки» ISSN 2309-4265 <http://mir-nauki.com/>

Выпуск 1 - 2015 январь – март <http://mir-nauki.com/issue-1-2015.html>

URL статьи: <http://mir-nauki.com/PDF/01EMN115.pdf>

УДК 33

Чуланова Оксана Леонидовна

ГБОУ ВПО «Сургутский государственный университет
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры»
Россия, Сургут
Доцент кафедры управления персоналом
Кандидат педагогических наук
E-mail: chol9207@mail.ru

Мухамедова Мунире Маратовна

ГБОУ ВПО «Сургутский государственный университет
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры»
Россия, Сургут
Студент
E-mail: Ya-vinegretta@ya.ru

Кейс-метод как эффективный инструмент в системе обучения управленческого персонала организации

Аннотация. Вопрос эффективности какого-либо процесса, протекающего в организации на сегодняшний день, является наиболее интересным. Без внимания не остается такая функция управления как обучение персоналом, которая отвечает за соответствие знаний и опыта работников тем задачам, которые им необходимо решить для процветания организации. Здесь особое значение имеет обучение именно управленческого персонала, в руках которого находится судьба фирмы. Поэтому в их обучении должны использоваться методы обучения, которые позволят им максимально хорошо выполнять свои функции. Таким методом является кейс-метод.

В статье представлены особенности обучения управленческого персонала и результаты сравнения эффективности разных методов его обучения. Авторами была рассмотрена кейс-технология в системе обучения руководителей, её особенности, а так же методика её реализации в качестве инструмента обучения. Материалом для написания данной статьи является многолетний опыт работы отечественных и зарубежных ученых, рассматривавших проблемы обучения персонала.

Ключевые слова: обучение персонала; управленческий персонал; обучение управленческого персонала; технология; кейс-метод; эффективность.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Чуланова О.Л., Мухамедова М.М. Кейс-метод как эффективный инструмент в системе обучения управленческого персонала организации // Интернет-журнал «Мир науки» 2015 №1 <http://mir-nauki.com/PDF/01EMN115.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

В ситуации, сложившейся сегодня на мировом рынке, важным атрибутом для организаций является конкурентоспособность, которая достигается за счет гибкого реагирования всей системы управления организации на изменения внешней среды. Т.е. организация достигает успеха за счет того, что мобилизует свои внутренние ресурсы для адаптации к новым условиям существования. Говоря о конкурентоспособности современной компании в условиях рыночной экономики, в первую очередь обращают внимание на качество управления ею.

С древних времен тема управления является актуальной и достаточно значимой при решении вопросов, связанных с действенностью различного рода систем. Наряду с тем, как организация адаптируется для продолжения осуществления своей деятельности к новым требованиям, предъявляемым ей извне, совершенствуя свой первый слой внешней среды, меняется и ее внутренняя среда, одной из частей которой является система управления персоналом.

С начала XX века знаменитые ученые и представители школ менеджмента осознали, что главная ценность организации – это её человеческие ресурсы. В результате долгих исследований и поисков путей в формировании эффективной системы управления, они пришли к выводу, что успех компании зависит не столько от внедрения новейших технологий в производство, увеличения объема сбыта и продаж, улучшения условий и организации труда, сколько от персонала, который работает на достижение стратегических целей организации.

В связи с этим можно отметить, что в организации важно совершенствовать не только материально-техническую составляющую, но и социально-духовную. Здесь речь идет о развитии и обучении персонала.

Дейнека А.В. под обучением персонала понимает комплексный, непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей с целью повышения эффективности работы организации [1, с.45].

Можно сказать, что посредством обучения работник получает те необходимые знания, которые позволят ему более эффективно выполнять свою трудовую функцию. По мере того, как меняются требования к выполняемой работе, меняются и потребности в определенных знаниях. Поэтому современные организации уделяют особое внимание обучению своего персонала, которое позволяет ему адаптироваться к изменениям внешней среды, с которыми сталкивается организация. Но поскольку судьба всей системы управления организации находится в руках управленческого персонала, то здесь важным вопросом является обучение именно руководителей всех уровней, от линейных до топ-менеджеров [7,8].

Потребность в обучении управленческого персонала российских предприятий является на сегодняшний день достаточно острой. Руководители — это наиболее ценный ресурс любого предприятия. Трудно рассчитывать на достижение организацией каких-либо успехов, когда во главе ее стоит руководитель, не обладающий современными знаниями и навыками в вопросах принятия успешных управленческих решений[9,10]. Поэтому важной задачей, затрагивающей тему эффективного руководства, является формирование такой системы обучения управленческого персонала, которая будет максимально сочетаться с курсом, выбранным организацией.

Магура М.И. представляет следующие требования к обучению руководителей (Рис. 1) [2].

Активность. Минимизация использования в ходе обучения лекционной подачи материала и максимально широкое использование методов активного обучения, требующих

высокой степени активности и личной включенности обучающихся в учебный процесс (анализ конкретных ситуаций, деловые игры, тренинговые упражнения).

Ориентация на практическое использование полученных знаний, тесная связь содержания занятий с каждодневной управленческой практикой. Этой цели служат групповые обсуждения и задания, которые руководители в ходе обучения прорабатывают в малых группах.

Командная работа. Основная задача руководителя состоит в организации работы других людей, поэтому овладение навыками командной работы имеет особое значение для руководителей и лиц, состоящих в резерве на руководящие должности.

Проектная работа как форма закрепления полученных знаний и навыков командной работы.



Рис. 1. Требования к обучению руководителей

Эти условия являются основным критерием подбора такого метода обучения, который наиболее полно вбирал в себя необходимые элементы для обучения именно управленческого персонала.

Для определения наиболее эффективных методов обучения проводятся различные исследования и эксперименты. Доказательством этому служит эксперимент по сравнению эффективности методов обучения [3, с. 254]. В этом эксперименте участвовали эксперты, которые оценивали различные методы обучения, которые могут использоваться при обучении руководителей, по критериям: знания, изменение поведения, мастерство решений, мастерство общения, совместная работа, сохранение. Результаты данного исследования приведены в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительная эффективность нескольких методов обучения руководителей

Метод	Знания	Изменение подхода	Мастерство решений	Мастерство общения	Совместная работа	Сохранение	Сумма	Место
Кейсы	2	4	1	4	2	3	15	1
Обсуждение	3	3	4	3	4	5	19	2
Ролевые игры	7	2	3	2	1	4	22	3
Тренинг сензитивности	8	1	5	1	6	3	24	4
Деловые игры	6	5	2	5	3	6	27	5
Программированное обучение	1	7	6	7	7	1	29	6
Фильмы	4	6	7	6	5	7	35	7
ТВ-лекция	5	9	9	9	9	9	49	8
Лекции	9	8	9	8	8	8	50	9

Эксперты, принимавшие участие в сравнении предложенных методов обучения для руководителей, выявили кейс-метод как самый эффективный метод обучения управленческого персонала. Однако, здесь важно понимать, что кейс-метод представляет комплексную форму обучения, которая вбирает в себя работу с более простыми методами познания. К ним относятся: игровые методы, методы описания, системный анализ, мысленный эксперимент, проблемный метод, классификации, моделирование.

Метод case-study формулируется неоднозначно: он относится и к технологии проблемного обучения, и к проектному обучению. В переводе с англ. «case» - «коробка», «ящик», «чемодан» -портфель типа чемодана, "дипломат" [4, с. 65].

Кейс-метод – это технология обучения, которая представляет собой анализ конкретной жизненной ситуации.

Цель этого метода заключается в том, чтобы сформировать у слушателей такие навыки, которые включают: самостоятельный или групповой анализ и структурирование информации; выявление ключевых проблем и поиск альтернатив в их решении; оценка эффективности решений, в результате которой выбираются наиболее оптимальные пути решения проблем и вырабатываются программы действий.

При изучении ситуации, обучающимся приходится тщательно отбирать факты, поскольку информация обычно дается не в логической последовательности, часть информации может относиться к делу, часть может быть излишней и лишь запутывать слушателей. Обучающемуся необходимо определить, в чем заключается проблема, проанализировать ее в контексте описанной ситуации и предложить возможные пути ее решения [5, с. 51].

Решение кейса не предусматривает одного варианта ответа. В рассматриваемом методе нет «правильного» или «неправильного» решения, есть только результат, который можно получить, если следовать определенному алгоритму. Этот алгоритм прорабатывается группой обучающихся совместно с тренером, контролирующим ход занятия. Каждый из полученных вариантов решения задачи подвергается анализу и оценке с точки зрения его эффективности в конкретных условиях.

Результатом работы по кейс-методу является не наиболее хорошее решение проблемы, а сам процесс выработки решения. Основное предназначение кейс-метода – формирование модели мышления, позволяющей идентифицировать ситуации подобные тем, что встречались

ранее в практике работы, и принятие на ее основе наиболее эффективных решений по разрешению рассматриваемых проблем.

При обучении руководителей этот метод особенно хорошо зарекомендовал себя в том плане, что изучение образцов управленческих решений на примере успешной или неуспешной деятельности конкретных руководителей позволяет примерить на себя их опыт, присвоить те подходы, которые могут оказаться более успешными в тех условиях, в которых работают слушатели, соотнести их ошибки и просчеты, успехи и достижения со своим опытом.

Кейс-метод можно охарактеризовать, выделив следующие особенности (Рис. 2):

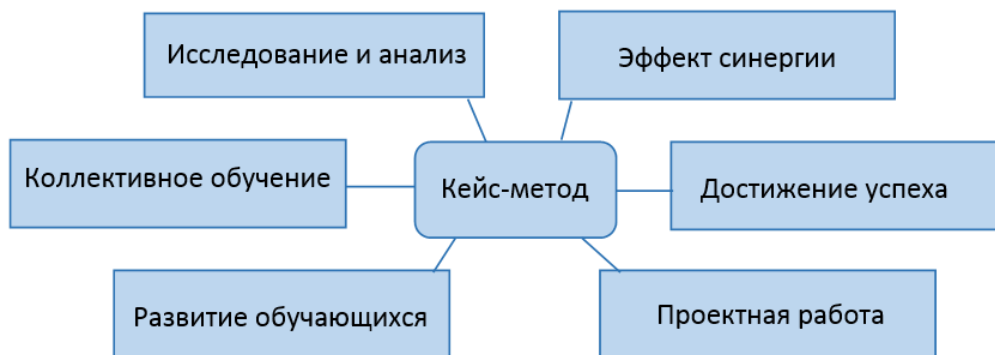


Рис. 2. Технологические особенности кейс-метода

1. Кейс-метод может быть реализован только благодаря осуществлению исследовательского процесса и аналитических процедур.

2. Кейс-метод является методом коллективного обучения, которое выступает в виде работы в группе (или подгруппах) и взаимообучения.

3. Кейс-метод влияет на развитие обучающихся, т.к. способствует формированию многообразных личностных качеств обучаемых.

4. Рассматриваемый метод характеризуется эффектом синергии, суть которого заключается в подготовке процедур погружения группы в ситуацию, формировании эффектов приумножения знания, обмена открытиями и т.п.

5. Кейс-метод выступает в виде проекта, который включает в себя процесс разрешения рассматриваемой проблемы на основании кейса, вбирающего в себя и техническое задание, и информацию необходимую для поиска решений.

6. В кейс-методе предусматривается влияние на активность обучающихся, стимулирование их успехов, подчеркивание их достижений. В этом контексте достижение успеха является движущей силой этого метода.

При рассмотрении той или иной интересующей нас технологии управления, недостаточно знать ее поверхностные признаки, тем более, что абсолютно реальна ее реализация. Здесь важным вопросом является определение ее основных преимуществ, которые позволят системе управления достичь определенных результатов, и недостатков, которые являются своего рода рисками (см. Таблицу 2).

Таблица 2

Преимущества и недостатки кейс-метода

Преимущества	Недостатки
Участники обучения в процессе разбора конкретной ситуации формируют свои модели решения подобных проблем, с которыми они могут столкнуться в будущем	Притупление исследовательской работы в связи с тем, что кейс содержит слишком много информации о рассматриваемой ситуации
Участники развиваются как ответственные лидеры и члены команды	Участники должны обладать определенными знаниями и опытом в решении проблем подобных тем, которые разбираются в группе
Расширение кругозора участников за счет обмена опытом друг с другом	Слишком много времени может понадобиться участникам для осознания и усвоения результатов и схемы их достижения в процессе разбора ситуации
Взаимообучение участников	Кейс-метод не актуален для областей, где возможны уникальные ответы (финансы, бухгалтер, статистика и др.)

Методика реализации кейс-метода. Как было сказано ранее, на сегодняшний день метод кейс-стади занимает лидирующую позицию среди наиболее актуальных и эффективных методов обучения руководителей организации. Этот метод позволяет обучающимся взглянуть на конкретную проблемную ситуацию с разных сторон, узнать точки зрения других участников обучения и восполнить недостающие знания. Но самое главное, чему способствует обучение по методу разбора конкретных ситуаций – выработка новой модели мышления и поведения у обучающихся в подобных ситуациях, что позволяет им принимать правильные управленческие решения, влияющие на повышение эффективности работы всей организации.

Обучение персонала по технологии кейсов осуществляется взаимодействием следующими субъектами (Рис. 3):

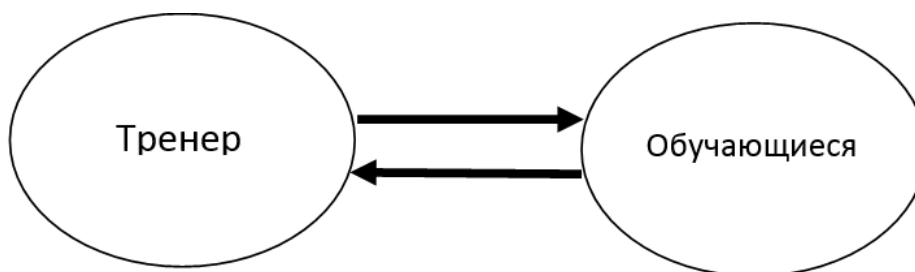


Рис. 3. Субъекты в процессе обучения по методу кейсов

- тренер (преподаватель) – им может быть внутриорганизационный специалист по обучению персонала или внешний контрагент;
- обучающиеся (слушатели) – это сотрудники организации разных категорий (специалисты, руководители), проходящие обучение.

Алгоритм проведения кейс-метода можно представить в виде следующей схемы (Рис. 4).



Рис. 4. Алгоритм проведения кейс-метода в процессе обучения

Рассмотрим алгоритм решения кейса более подробно.

На первом этапе преподаватель определяет, какую проблему вынести на обсуждение слушателям, готовит задания, которые включают в себя цель кейса, ожидаемый результат по решению проблемы, вопросы к обучающимся, составляет план проведения занятия и последовательность решения задачи.

Обучающиеся должны получить задание, которое включает в себя описание конкретной ситуации. Размеры кейсов бывают разными, поэтому в случаях, предполагающих рассмотрение объемных кейсов, у обучающихся может возникнуть необходимость к подготовке решения данного кейса, его обсуждению с другими участниками процесса обучения, поиска дополнительной информации.

На следующем этапе преподаватель должен ответить на вопросы, возникающие у обучающихся. Обсуждение проблемы ведется таким образом, что преподаватель задает наводящие вопросы обучающимся и комментирует их мнения в процессе дискуссий.

Что касается обучающихся, то после того, как каждый индивидуально ознакомился с заданием кейса следует проведение коллективного обсуждения. Обучающиеся должны принимать активное участие в обсуждении ситуации, вникать в предложения других членов группы по решению задания и взаимодействовать с ними.

Очень важно, чтобы в решении кейса участвовало как можно больше человек, т.к. каждый вносит свой вклад в решение проблемы, и чем больше вариантов решений будет сформировано, тем больше вероятность найти наиболее эффективное.

После обсуждений группе необходимо презентовать результат своего решения задания с полным обоснованием. Преподаватель должен в обязательном порядке предоставить обратную связь и отметить наиболее важные моменты в работе всей группы и каждого ее члена.

На последнем этапе преподаватель подводит итоги обучения: оценивает поведение и участие обучающихся в решении задания, высказывает свое мнение по поводу процесса решения, дает рекомендации.

На последнем этапе обучающимся необходимо: провести анализ полученных в ходе обсуждения результатов, зафиксировать концепцию материала, который был изучен, определить для себя уроки, полученные в процессе обучения, которые можно использовать практически.

Главная роль в реализации кейс-метода отводится опытному, грамотному преподавателю, который умеет организовывать процесс обучения с помощью решения кейсов, контролировать процесс обсуждения среди обучающихся, привлекать их к активному участию в дискуссии, направлять их размышления по поводу проблемной ситуации в нужное русло, подводить итоги обсуждений и обеспечивать обратную связь.

Кейс-метод может применяться в трех разных направлениях в сочетании с лекционными и семинарскими занятиями [6, с. 118]:

1. Кейс, который предлагается к рассмотрению обучающимся в самом начале курса для ознакомления с проблемами и ситуациями, которые будут рассмотрены на последующих занятиях. В этом случае получается так, что обучающиеся толком не имеют представления о том, как решить задание. У них появляется потребность в получении необходимых знаний, чтобы решить предлагаемую задачу. В результате этого информационное «голодание» способствует повышению заинтересованности обучающихся в учебном процессе.
2. Использование кейса по окончании учебного модуля. В этой ситуации кейс-метод формирует у обучающихся понимание того, как можно использовать полученные знания для решения конкретных проблем, т.е. посредством решения кейса идет более лучшее усвоение и закрепление тех моделей и технологий решения, которые основаны на теоретических аспектах.
3. Решение кейсов может быть использовано тренером в процессе проведения всего занятия, т.е. изначально обучающиеся знакомятся с теоретическим материалом по конкретной теме, а далее уже следует рассмотрение этой темы в виде проблемной ситуации, которую нужно разобрать. Такой подход способствует лучшему закреплению знаний по определенной тематике обучения.

Помимо рассмотрения алгоритма проведения занятий с использованием кейс-метода, так же особый интерес представляет создание самого кейс-задания – основного инструмента рассматриваемой технологии.

Формулировка кейс-задания проходит в несколько последовательных этапов:

1. Определяется цель создания кейса. Целью будет тот результат, к которому стремится компания. Это может быть совершенствование какой-либо системы или процесса управления, внедрение новой технологии в управление персоналом, повышение эффективности работы разных категорий персонала и т.д.
2. Выявить реальную ситуацию или организацию, которая соответствует поставленной цели. Т.е. необходимо идентифицировать конкретные случаи, с которыми сталкивалась организация в рассматриваемой области.
3. Собрать необходимую информацию для кейса. Источниками информации могут выступать: сеть интернет, печатные издания и публикации, журнальные статьи, статистические сводки. Так же еще одним важным источником получения

информации является сама организация, которая может предоставить открытые данные.

4. Подготовить первичный вариант пакета заданий с найденным материалом. На этом этапе осуществляется создание макетов задания, компоновка и редактирование материала, определяется презентационная форма кейса (видео, аудио, печатная и др.).
5. На этом этапе необходимо получить разрешение организации за публикацию содержащихся в кейсе сведений о рассматриваемой организации.
6. Провести апробацию кейса с привлечением широкой аудитории и обсудить задания с коллегами, результатом чего должна быть их экспертная оценка. Эта оценка способствует выявлению недостатков подготовленного материала, что позволяет его улучшить.
7. Разработать рекомендации по использованию кейса. На этом этапе необходимо сформулировать основные задания, которые необходимо решить, и вопросы для ведения обсуждений кейса. Так же необходимо четко описать действия обучающихся в процессе решения кейса.

Соблюдение представленного выше алгоритма разработки задания крайне необходимо, ведь здесь работает принцип «какой вопрос, такой ответ», т.е. чтобы найти решение какой-либо проблемы, важно отразить именно те ее элементы, которые могут повлиять на дальнейших ход решения. Правильно сформулированные условия позволят лучше разобраться в ситуации, а, следовательно, решить ее наиболее лучшим способом.

Благодаря обучению с кейс-заданиями у руководителей формируются определенные шаблоны решений различных ситуаций, что позволяет им не только сократить затраты, которые могут уйти на решение проблемных вопросов, но и грамотно распределить имеющиеся у организации ресурсы, управление которыми приведет ее к успеху.

ЛИТЕРАТУРА

1. Управление персоналом: Учебник / А.В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 292 с.
2. Обучение руководителей. Магура И.В.// Руководитель 21 века. Электронный ресурс [текст]: Режим доступа: <http://www.maguru.ru/articles/?ID=23>
3. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. – М.: Дело., 2006. – 453 с.
4. Грузкова С.Ю., Камалеева А.Р. «Кейс-метод: история разработки и использования метода в образовании». Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал), Modern Research of Social Problems, №6(26), 2013. – 185 с.
5. Оруджева Е.И. Формы и методы обучения персонала // Публичные библиотеки. Пути взаимодействия. 2006. - №13. – 132 с.
6. Багирова И.Х., Бурыхин Б.С. «Кейс-стади как интерактивный метод в образовании студентов-экономистов в процессе изучения дисциплины «управление персоналом». Вестник Томского государственного университета. Экономика №3(19), 2012. – 243 с.
7. Чуланова, О.Л. Формирование профессиональных компетенций управленческого персонала нефтегазоводобывающей корпорации / О.Л. Чуланова, О.В. Квиндт // Наука и инновации XXI века: материалы Первой Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых. - Том I. Экономика, управление, право. Управление в социальных системах. - Сургут: Дефис, 2012. - С.245-250
8. Чуланова, О.Л. Коучинг эмоциональной компетентности управленческого персонала организации / О.Л. Чуланова // Общественные науки. Всероссийский научный журнал. - 2012. - №1. - С.286-294.
9. Чуланова, О.Л. Эмоциональная компетентность в управлении персоналом / О.Л. Чуланова // Вестник университета (ГУУ). – 2011. - № 16. - С.135-138.
10. Чуланова, О.Л. Модель компетенций управленческого персонала в организациях газоперерабатывающей отрасли/ О.Л. Чуланова // Кадровик. – 2014. - №10. - С. 107-115

Chulanova Oksana Leonidovna

Surgut State University, HMAO-Yugra
Russia, Surgut

E-mail: chol9207@mail.ru

Mukhamedova Munire Maratovna

Surgut State University, HMAO-Yugra
Russia, Surgut

E-mail: Ya-vinegretta@ya.ru

Case method as an effective tool in the education system of management personnel of the organization

Abstract. Question of the effectiveness of any process in the organization today is the most interesting. Without attention remains a function of management as training staff, which is responsible for compliance with knowledge and experience of employees to the tasks that they need to be addressed for the prosperity of the organization. There is of particular importance is the training of managerial staff in whose hands is the fate of the company. Therefore, their training should be used teaching methods that will enable them to maximize perform well. This method is the case method.

The article presents the features of training management personnel and the results of comparing the effectiveness of different methods of teaching it. The author was considered case-technology in the education system managers, its features, as well as methods of its implementation as a tool for learning. The material for this article is the long-term experience of domestic and foreign scholars, considers the problems of staff training.

Keywords: staff training; managers; training management personnel; technology; case method; efficiency.

REFERENCES

1. Human Resource Management: A Textbook / AV Dejneka. - M.: Publishing and Trading Corporation "Dashkov i K", 2013. - 292 p.
2. Training of managers. Magura IV. // Head of the 21st century. Electronic resource [text]: Access: <http://www.maguru.ru/articles/?ID=23>
3. Ivantsevich JM, Lobanov AA Human Resources Management: Fundamentals of human resource management. - M.: Case., 2006. - 453 p.
4. Gruzkova SY, Kamaleeva AR "Case Method: The Story of the development and use of the method in education." Modern studies of social problems (electronic scientific journal), Modern Research of Social Problems, №6 (26), 2013. - 185 p.
5. Orudzheva EI Forms and methods of training // Public libraries. Ways of interaction. 2006. - №13. - 132.
6. Bagirov IH, Buryhin BS "Case study as an interactive method in education economics students in the process of studying the discipline" personnel management ". Bulletin of Tomsk State University. Economy №3 (19), 2012. - 243 p.
7. Chulanova, OL Formation of professional competence of management personnel neftegazovodobyvayushey Corporation / OL Chulanova, OV Kvindt // Science and Innovation XXI Century: Proceedings of the First All-Russian scientific-practical conference of young scientists. - Volume I. Economics, management, and law. Management in social systems. - Surgut: Hyphen, 2012. - S.245-250
8. Chulanova, OL Coaching emotional competence of management personnel of the organization / OL Chulanova // Social Sciences. All-Russian scientific journal. - 2012. - №1. - S.286-294.
9. Chulanova, OL Emotional competence in personnel management / OL Chulanova // Bulletin of the University (SUM). - 2011. - № 16. - S.135-138.
10. Chulanova, OL Model of competencies management personnel in the gas processing industry organizations / OL Chulanova // Personnel. - 2014. - №10. - P. 107-115