

КЕЙСЫ И МЕТОДИКА ИХ РЕШЕНИЯ

07.10.2009

Управление персоналом, В. Спивак

04 февраля, 2006

Чему учат кейсы

Впервые использованное в Гарвардской школе бизнеса на юридическом факультете в 1869 году, рассмотрение кейсов широко применяется в последипломном образовании по менеджменту как инструмент обучения и оценки, в бизнесе – при отборе и оценке персонала на профпригодность и коммуникативные качества.

При обучении методом анализа конкретной ситуации вам предоставляют информацию о ситуации в организации, часто в смешанной форме, например, письменное описание ситуации, «рисунки» и определенная количественная информация. Некоторые кейсы очень кратки и состоят их нескольких страниц описания событий в организации и ее проблем, вместе, скажем, с финансовой информацией в виде таблиц. Другие более обширны и включают в себя «подлинную» информацию, такую как выдержки из прессы, копии внутренних распоряжений, отчеты по исследованиям – возможности здесь большие. Иногда даются видео- и аудиоматериалы, которые могут включать в себя интервью с главными действующими лицами. Объем некоторых кейсов – 60–80 страниц.

Очень популярны так называемые «мини-кейсы». Это совсем короткие, от одного абзаца или даже предложения до страницы тексты, дающие описания случая в максимально компактной, но, по мнению автора описания, достаточно информативной форме, чтобы можно было провести анализ происходящего и обсудить суть и варианты решения проблемы. Чаще всего, конечно, информации не хватает, причем катастрофически.

Попытайтесь рассмотреть такие мини-кейсы:

«К вам как менеджеру по персоналу заскочил вечно занятый бригадир из цеха и сказал «У меня в бригаде есть плохой работник N, я хочу, чтобы вы организовали его увольнение». Расскажите, что вы будете делать в таком случае».

Или другой мини-кейс для рассмотрения: «Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения»

По-видимому, такого рода описания ситуации могут преследовать две цели: либо побудить испытуемого продемонстрировать широту эрудиции, либо послужить иллюстрацией для какой-либо точки зрения.

По первой ситуации от вас может ожидаться рассуждение по поводу необходимости и источников дополнительных данных, прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации, демонстрации умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблемы. Следует подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблем. Неприемлемым было бы ваше желание сразу же начать оформление документов на увольнение работника.

Вторая ситуация взята из теста «Производственные ситуации», разработанного и апробированного ленинградским промышленным психологом А.А.Ершовым и направленного на оценку 4-х типов ориентаций руководителя в процессе управления. Тест, состоящий из описаний 20 такого рода ситуаций и четырех вариантов поведения по каждой ситуации, измеряет следующие 4 типа позиций, склонностей или ориентаций руководителя: ориентация на интересы дела, ориентация на отношения с людьми (психологический климат в коллективе), ориентация на официальную субординацию, ориентация на себя.

Независимо от природы предоставленного вам кейса, вам нужно будет

1. «проанализировать» его. Это подразумевает выявление того, что и почему происходит, что может произойти и почему, 2. объяснить ситуацию, 3. оценить уже принятые меры, 4. обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

Вам могут предложить проанализировать пример самостоятельно (в частности, в виде письменного задания или на экзамене, где проверяются ваши аналитические навыки и понимание концепций).

Более распространенная практика – это использование кейса в ситуации группового взаимодействия.

При изучении менеджмента, в том числе управления персоналом, знакомство с большим диапазоном концепций, теорий, систем взглядов и методов – это только начало. Более важно умение применять эти методы к сложным и запутанным ситуациям, которые составляют природу менеджмента. Успех их применения зависит от понимания контекста применения и способности распутать сложную ситуацию. Кейсы, которые представляют собой организационные ситуации, предоставляют такой контекст и, как правило, определенный уровень сложности.

Чтобы подобрать «правильное лечение», необходимо поставить «правильный диагноз». Этот процесс постановки диагноза, безусловно, является решающим, но в реальной жизни ему часто уделяется недостаточное внимание. Никогда не бывает «правильных ответов» на организационные проблемы, но через кейсы вы сможете лучше понять природу проблемы и избежать «очевидного», но совершенно неправильного решения!

Предоставляя контекст, к которому вы можете приложить ваши профессиональные знания, кейсы также дают возможность применить на практике широкий спектр навыков общего назначения:

1. чтение и конспектирование, 2. построение схем (визуализацию информации и связей), 3. анализ информации, 4. преодоление сложности и неопределенности, 5. работу в группах, 6. управление временем, 7. проведение письменных и устных презентаций.

Кейсы, прорабатываемые в группах, позволяют избавиться от излишней самоуверенности, от агрессивности, но взамен приобрести уверенность в себе, понять свою роль в группе, сильные и слабые стороны, научиться ценить чужое время и достоинства разнообразия мнений. Кейсы способствуют снижению субъективности восприятия, росту коллективизма, склонности к сотрудничеству.

Кейсы создают впечатление «реальности» и, следовательно, истинности, доступа к конфиденциальной информации и изучения того, что действительно происходит. Это может быть особенно ценно для студентов, имеющих ограниченный опыт работы в организациях. Однако преждевременная встреча с конкретными ситуациями может привести к стрессу.

Кроме вышеуказанных, вам для адекватных действий как менеджеру или как консультанту для работы со сложными, незнакомыми и неопределенными проблемными ситуациями понадобятся еще и такие навыки:

- определение лиц, чьи интересы затрагивает проблемная ситуация – заинтересованных лиц – и умение учитывать их различные, зачастую противоположные интересы и точки зрения;
- понимание более широкого контекста, в рамках которого находится ситуация, – как она связана с другими проблемами (или другими не-проблемами), что меняется во внешней среде и может повлиять на ситуацию, какие ограничения будут налагаться этим контекстом;
- определение того, какая имеющаяся или доступная информация может пролить свет на ситуацию и в какой степени эта информация будет надежной;
- умение разбираться в представлениях о ситуации – ваших и других членов группы, а также основных действующих лиц кейса; субъективные представления могут вести к неправильному восприятию проблемы или ограничивать возможности улучшения ситуации;
- умение работать с неоднозначностью и неопределенностью, поскольку у вас никогда не будет полной информации;
- умение «выявить суть» проблемной ситуации так, чтобы почувствовать, что вы понимаете, что «действительно» происходит – основные проблемы ситуации, факторы, повлиявшие на их возникновение, задействованные причинные связи и/или вероятные последствия осуществленных и возможных будущих действий;
- с учетом этого понимания – умение разработать необходимые действия;
- умение убедить всех, кого нужно в этом убедить, что выбранное направление деятельности действительно приемлемо;
- умение удостовериться, что все вовлеченные в эти действия люди активно участвуют в них и способны их выполнять.

Одно из умений, не названное в приведенном выше списке, хотя и подразумеваемое в понятии «выявление сути», – выбор подходящей системы взглядов и концепций, которые помогут вам в этом выявлении. Концепции, изученные вами, ни в коем случае не будут «решениями». Но, применяя их к ситуации, вы выясните, что они привели вас к пониманию того, как улучшить состояние дел.