

ОБРАЗОВАНИЕ

УДК 331

И.Х. Багирова, Б.С. Бурыхин**КЕЙС-СТАДИ КАК ИНТЕРАКТИВНЫЙ МЕТОД В ОБРАЗОВАНИИ
СТУДЕНТОВ-ЭКОНОМИСТОВ В ПРОЦЕССЕ ИЗУЧЕНИЯ
ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

Применение интерактивных форм и методов в образовании позволяет не только повысить уровень знаний, умений и навыков студентов, но и раскрывать их новые возможности, развивать различные способности, что является необходимым условием для совершенствования компетентностей. Использование в подготовке студентов экономического факультета такого интерактивного метода, как кейс-стади, является наиболее эффективным, так как с его помощью можно сформировать ключевые профессиональные компетенции менеджеров в процессе обучения: коммуникабельность, лидерство, умение анализировать в короткие сроки большой объем неупорядоченной информации, принимать решения в условиях стресса и недостаточной информации. В статье рассматривается сущность и роль метода кейс-стади в образовании студентов экономического факультета. Анализируются различные виды, типы кейсов, рассмотрена технология разработки кейсов и представлена методика применения метода кейс-стади в процессе изучения дисциплины «Управление персоналом».

Ключевые слова: кейс-стади, интерактивное обучение, студенты, образование, знания, умения, навыки, метод.

Традиционная организация учебного процесса в университете предполагает в основном использование односторонней формы коммуникации в качестве способа передачи знаний. Ее суть состоит в трансляции преподавателем информации и в ее последующем воспроизведении студентами. Основным источником обучения является опыт педагога. Студент находится в ситуации, когда он только читает, слышит, говорит об определенных областях знания, занимая позицию воспринимающего.

Характерно, что односторонняя форма коммуникации присутствует не только на лекционных занятиях, но и на семинарских. Отличие только в том, что не преподаватель, а студент транслирует информацию. Это могут быть ответы на поставленные преподавателем до начала семинара вопросы, рефераты, воспроизведение лекционного материала. Такая форма организации учебного процесса имеет существенный недостаток, состоящий в пассивности студента во время занятий, так как его функция – слушание.

Как отмечает Х.-Е. Майхнер, при преимущественно пассивном восприятии информации обучаемые сохраняют в памяти 10% прочитанного; 20% – услышанного; 30% – увиденного; 50% – увиденного и услышанного; 80% – того, что говорили сами; 90% – того, что делали сами. Активные методы обучения не только резко улучшают запоминание материала, но и способствуют

его идентификации, реализации в повседневной жизни. Это подтвердили эксперименты известного американского психолога К. Левина. Оказалось, что при восприятии информации о том, что лучше давать пить детям (апельсиновый сок или свежее молоко), лишь 15% матерей следовали совету в том случае, если они просто прослушивали лекцию (преимущественно пассивный метод), и 45% – если они обсуждали этот вопрос в групповой дискуссии (преимущественно активный метод) [1].

Состояние конкурентной среды диктует качественно новые правила организации образования, которое не может быть просто традиционной передачей знаний от преподавателя к студенту. Современный подход к обучению должен ориентировать на внесение в процесс обучения новизны, обусловленной особенностями динамики развития жизни и деятельности, спецификой различных технологий обучения и потребностями личности, общества и государства в выработке у обучаемых социально полезных знаний, убеждений, черт и качеств характера, отношений и опыта поведения. Сегодня стало очевидным, что надо управлять не только личностью, но и процессом ее развития. А это означает, что на помощь работе педагога приходят приемы опосредованного педагогического воздействия: происходит отказ от лобовых методов, от лозунгов и призывов, воздержание от излишнего дидактизма, назидательности; вместо этого выдвигаются на первый план диалогические методы общения, совместный поиск истины, развитие через создание воспитывающих ситуаций.

Для процветания современной организации недостаточно только материальных ресурсов. Успех предприятия зависит прежде всего от знаний, которыми владеют сотрудники. Работодатель требует сегодня не просто подготовленного специалиста, а выпускника, готового творчески и качественно выполнять свои должностные обязанности. Это, в свою очередь, диктует необходимость постоянного совершенствования теоретической и практической подготовки студентов. Как обратная связь, профессиональная компетентность выпускника в настоящее время – важный показатель успешности как образовательного учреждения, так и работодателя, принимающего на работу молодого специалиста. Существенным аспектом профессиональной компетентности является способность будущего специалиста решать задачи, определяемые условиями реальной профессиональной деятельности.

Применение интерактивных форм и методов в образовании позволяет не только повысить уровень знаний, умений и навыков студентов, но и раскрывать их новые возможности, развивать различные способности, что является необходимым условием для совершенствования компетентностей.

Интерактивное обучение представляет собой способ познания, осуществляемый в формах совместной деятельности обучающихся, т.е. все участники образовательного процесса взаимодействуют друг с другом, совместно решают поставленные проблемы, моделируют ситуации, обмениваются информацией, оценивают действие коллег и свое собственное поведение, погружаются в реальную атмосферу делового сотрудничества по разрешению проблем.

Сейчас в образовании используются различные интерактивные формы и методы: эвристическая беседа, презентации, дискуссии, «мозговая атака»,

метод «круглого стола», метод «деловой игры», конкурс практических работ с их обсуждением, ролевые игры, тренинги, коллективные решения творческих задач, кейс-метод, практические групповые и индивидуальные упражнения, моделирование производственных процессов и ситуаций, проектирование бизнес-планов и различных программ, групповая работа с иллюстративными материалами, обсуждение специальных видеозаписей, включая запись собственных действий.

Использование в подготовке студентов-экономистов такого интерактивного метода, как кейс-стади, является наиболее эффективным, так как позволяет формировать ключевые профессиональные компетенции менеджеров в процессе обучения: коммуникабельность, лидерство, умение анализировать в короткие сроки большой объем неупорядоченной информации, принимать решения в условиях стресса и недостаточной информации. В этом своем качестве он выступает как принципиально необходимое дополнение к лекционной методике проведения занятий, которая является «каркасообразующим» элементом обучения в классической университетской системе образования.

Прежде чем предложить рекомендации по использованию кейсов в конкретной дисциплине, необходимо проанализировать их основные характеристики. Для этого обратимся к ближайшему опыту их использования.

По мнению преподавателя Американского института бизнеса и экономики (АИБЕС) Питера Экмана: «Не стоит полагать, что «кейсы» могут заменить лекции. Нельзя тратить все свое время только на разбор конкретных примеров, потому что это формирует стереотипный, предвзятый подход к решению сходных проблем и студент будет не в состоянии подняться на более высокий уровень обобщения. «Кейсы» показывают, как на практике применяются экономические теории». Он говорит, что для него ценность таких упражнений, если они не имеют теоретической «начинки», невелика» [2].

Одно из наиболее широких определений метода конкретных ситуаций было сформулировано в 1954 г. в классическом издании, посвященном описанию истории и применения метода конкретных ситуаций в Гарвардской школе бизнеса: «Это метод обучения, когда студенты и преподаватели участвуют в непосредственных дискуссиях по проблемам или случаям бизнеса. Примеры случаев обычно готовятся в письменном виде как отражение актуальных проблем бизнеса, изучаются студентами, затем обсуждаются ими самостоятельно, что дает основу для совместных дискуссий и обсуждений в аудитории под руководством преподавателя. Метод конкретных ситуаций, таким образом, включает специально подготовленные обучающие материалы и специальную технологию использования этих материалов в учебном процессе» [3].

Исторически метод кейс-стади возник в начале XX в. в Школе бизнеса Гарвардского университета (США) как своеобразное переложение утвердившейся к тому времени технологии подготовки юристов на подготовку менеджеров.

В 1910 г. профессор Копленд стал первым использовать метод студенческих дискуссий по итогам анализа конкретных ситуаций из жизни бизнеса. Первый сборник конкретных ситуаций был выпущен там же в 1921 г. («The Case Method at the Harvard Business School»). С тех пор Гарвардская школа

бизнеса выступает в качестве лидера и главного пропагандиста метода конкретных ситуаций.

Повсеместное распространение метода в мире началось в 70–80-е гг., тогда же метод получил известность и в СССР. В России метод стал применяться в конце 60–70-х гг. сначала на экономическом факультете МГУ и академических институтах, затем в отраслевых институтах [4]. Анализ ситуаций начал использоваться при обучении управленцев, в основном на экономических специальностях, в первую очередь как метод обучения принятию решений. Значительный вклад в разработку и внедрение этого метода внесли Г.А. Брянский, Ю.Ю. Екатеринославский, О.В. Козлова, Ю.Д. Красовский, В.Я. Платов, Д.А. Поспелов, О.А. Овсянников, В.С. Рапопорт и др.

Тем не менее развитие метода в СССР проходило весьма противоречиво. С одной стороны, использование метода анализа ситуаций привело к широкому распространению игровых и дискуссионных методов обучения, но с другой – давление идеологии, закрытость системы образования постепенно вытесняли метод из учебных аудиторий.

Новая волна интереса к методике кейс-стади отмечена в 90-е гг. Реформирование экономики породило существенный спрос на специалистов, умеющих действовать в ситуациях неопределенности, высокой степени риска, способных анализировать и принимать решения. В университетах началось массовое обновление преподаваемых дисциплин и курсов. Менеджмент, маркетинг, политология, социология стали заполнять образовательный процесс, неся за собой расширение числа интерактивных методов обучения.

Перемены, происходящие в образовании, многими аналитиками были охарактеризованы как переход от классического к постклассическому образованию. Этот переход проявился в смене целей и ценностей образования.

Практика решения бизнес-кейсов попадает в Россию с Запада вместе с первыми управленцами, получившими MBA за рубежом, а также со студентами лидирующих вузов страны, практикующих программы стажировок по обмену. В связи с этим зарождение кейс-движения в России начинается именно со студентов, а не с образовательных институтов. В начале 2000-х гг. в московских вузах создаются первые студенческие кейс-клубы. С 2004 г. начинает функционировать «Кейс-клуб» ГУ-ВШЭ, а с 2006 г. «А-club» при МГИМО (У). Во главе клубов стоят прогрессивные студенты экономических факультетов, стремящиеся поделиться своим зарубежным опытом со сверстниками [5].

Для развития программы интеграции бизнес-кейсов в российскую систему образования создается Ассоциация бизнес-клубов РФ, в которую входят межвузовский клуб «Предприниматель» (г. Нижний Новгород), Клуб экономистов РГГУ (г. Москва), молодежный бизнес-клуб «Навигатор» и кейс-клуб «BrainBusters» (г. Казань), «Case Club» НГУ (Проект Фонда «Эндаумент НГУ») и НГУЭУ (г. Новосибирск). Также внедрением и развитием кейс-метода занимается клуб «InCase» (г. Санкт-Петербург). Организаторы Ассоциации бизнес-клубов движимы идеей внедрить практику образования при помощи бизнес-кейсов по всей России. Они пишут открытое письмо президенту РФ, в котором говорят о необходимости распространения культуры бизнес-кейсов в российских высших учебных заведениях не только для по-

вышения качества образования, но и для развития национальной экономики в целом. Наличие в стране молодых специалистов, имеющих опыт ситуационного анализа, позволит развить сектор малого и среднего бизнеса и внедрить мировые стандарты бизнес-этики на всех уровнях предпринимательства [5].

Метод кейс-стади способствует развитию различных практических навыков у студентов. Они могут быть описаны одной фразой – творческое решение проблемы, формирование умения анализа ситуации и принятия решения.

Метод кейс-стади развивает следующие навыки: аналитические, практические, творческие, коммуникативные, социальные, самоанализ.

Основные задачи бизнес-образования следующие:

- обретение студентами необходимого системного комплекса профессиональных знаний;
- подготовка энергичных специалистов, ориентированных на успех;
- поощрение конструктивного и критического мышления;
- ознакомление обучаемых с практической деятельностью предприятий;
- получение студентами практических навыков (принятие решений, наблюдение, анализ ситуаций) и развитие способностей (лидерских, коммуникационных), которые потребуются им в дальнейшей карьере;
- наращивание и активизация человеческого, интеллектуального и социального капиталов;
- формирование системы профессиональных, общечеловеческих, моральных, культурных и иных ценностей.

Кейс играет большую роль в обучении студентов бизнес-школ, поэтому все бизнес-школы указывают, какую часть времени обучения выделяют для кейс-стади. Например, «Wharton» – это 30% [6]. В среднем разбору типовых ситуаций в западных бизнес-школах посвящается 35–40% учебного времени. В школе бизнеса Чикагского университета на долю кейсов приходится 25% времени, в бизнес-школе Колумбийского университета – 30%, а в знаменитом Уортоне – 40%. Лидирует же по количеству часов, отводимых занятиям по этому методу, «первооткрыватель» ее – Гарвард. Рядовой студент HBS за время учебы разбирает до 700 «кейсов». Российские бизнес-школы каждая сама по себе решают вопрос, сколько времени уделить кейсам [7].

В целом можно выделить несколько видов таких заданий. Один из них – структурированный кейс, в котором дается минимальное количество дополнительной информации. При работе с ним студент должен применить определенную модель или формулу. Считается, что у задач этого типа существует оптимальное решение и «полет фантазии» при их разборе может оказаться не вполне уместным.

Другой вид – «маленькие наброски», содержащие, как правило, 1–10 страниц текста и 1–2 страницы приложений. Они знакомят только с ключевыми понятиями, так что при их разборе студент должен опираться еще и на собственные знания.

Большие неструктурированные кейсы объемом до 50 страниц – это самый сложный из всех видов учебных заданий такого рода. Информация в них дается очень подробная, в том числе и совершенно ненужная. Самые необходимые для разбора сведения, наоборот, могут отсутствовать. Студент должен вовремя распознать такие подвохи и достойно справиться с ними [8].

На семинарских занятиях могут также использоваться и мини-кейсы. Это совсем короткие, от одного абзаца или даже предложения до страницы текста, дающие описание случая в максимально компактной, но, по мнению автора, достаточно информативной форме, чтобы можно было провести анализ происходящего и обсудить суть и варианты решения проблемы. Применение микроситуаций по типу «Ваши действия?» создает для преподавателя возможность внести в учебный процесс элементы творчества, а также требует от студентов делать самостоятельные выводы и обобщения, заострять внимание на изучаемом материале. Метод анализа данных кейсов позволяет вовлекать в беседу слушателей путем прямого обращения, например: «Как бы Вы поступили в этом случае?», «Что Вы думаете по этому поводу?», «Какое решение Вы примите?» и пр. Этим приемом следует пользоваться как для выяснения мнения отдельных участников анализа, активно проявляющих себя на занятиях, так и для вовлечения в дискуссию тех, кто предпочитает отмалчиваться из-за стеснительности или по другим причинам.

Выделяют следующие типы кейсов:

- практические кейсы, которые отражают реальные жизненные ситуации;
- обучающие кейсы, основной задачей которых выступает обучение;
- научно-исследовательские кейсы, ориентированные на осуществление исследовательской деятельности.

Метод кейс-стади иллюстрирует реальную жизнь. Для того чтобы учебный процесс на основе кейса был эффективным, нужно учитывать два момента: хороший кейс и определенную методику его использования в учебном процессе. Кейс – не просто правдивое описание событий, а единый информационный комплекс, позволяющий понять ситуацию [8].

Хороший кейс должен удовлетворять следующим требованиям.

По содержанию кейс должен:

- представлять собой описание ситуации – реальной или максимально близкой к реальной;
- в кейсе должны быть представлены основные характеристики ситуации и вовлеченных в нее лиц, а также общий контекст ситуации;
- описываемая в кейсе ситуация должна быть связана с конкретной темой курса, представляющей определенные сложности для изучения, или с курсом в целом;
- кейс может предполагать общий анализ и оценку ситуации и (или) решение определенной проблемы;
- описываемая в кейсе ситуация может предполагать одно или несколько правильных решений. При этом решения не должны быть очевидными для студентов;
- кейс должен быть сформирован и адаптирован в соответствии с целями обучения, доминирующим методом обучения и особенностями студентов.

По структуре кейс должен включать:

- непосредственное описание ситуации;
- формулировку задания;
- описание предполагаемого формата представления результата (презентация, эссе, дискуссия, дебаты, курсовая работа и т.д.);
- критерии оценки работы студентов.

Возможные форматы представления кейса: печатный или электронный; текстовый, аудиоформат или видеоформат.

Использование кейсов в процессе обучения. В сочетании с лекционными занятиями, проводимыми в рамках учебных курсов, кейсы могут использоваться по трем основным направлениям:

1. Кейс, предложенный студентам в начале лекционного курса, позволит им ознакомиться с вопросами и проблемами, которые предполагается рассмотреть на будущих лекциях.

2. Использование кейса в конце лекционного курса позволяет студентам понять, как можно применить изученные в ходе лекций теоретические модели и подходы для решения конкретной проблемы.

3. Преподаватель может на всем протяжении курса пояснять рассматриваемые в ходе лекций проблемы на примере конкретных компаний.

Кейсы могут быть использованы для проведения устных и письменных экзаменов. В ходе устного экзамена студенту можно предложить обсудить небольшой кейс, используя для этого теории, рассмотренные в ходе лекционного курса. Письменный экзамен продолжительностью 4–5 часов может проводиться в форме написания ответов на поставленные в кейсе вопросы.

Выделяют следующие основные этапы создания кейсов:

Первый этап. Определить цель создания кейса, например обучение эффективным коммуникациям внутри предприятия. Для этого можно разработать кейс по конкретному, хорошо известному предприятию, описав его коммуникации, используемые менеджерами для организации работы с персоналом внутри фирмы. Разработать вопросы и задания, которые позволят студентам освоить различные виды коммуникаций (совещания разного уровня, ежегодный отчет, внутрифирменная газета, объявления, брифинги и пр.).

Второй этап. Идентифицировать соответствующую цели конкретную реальную ситуацию или фирму (сектор экономики).

Третий этап. Провести предварительную работу по поиску источников информации для кейса. Можно использовать поиск по ключевым словам в Интернете, анализ каталогов печатных изданий, журнальных статей, газетных публикаций, статистических сводок.

Четвертый этап. Собрать информацию и данные для кейса, используя различные источники, включая контакты с фирмой. Информацию для кейса можно получить двумя путями: провести специальное исследование, предусматривающее сбор финансовой и прочей информации непосредственно в компании, или поработать с открытыми источниками.

Первый метод широко применяется западными бизнес-школами, а второй (так как денег на сбор информации для написания кейсов не выделяется) получил широкое распространение в России.

По некоторым оценкам, себестоимость исследований для написания кейсов составляет от 500 до нескольких тысяч долларов. Как правило, в каждом крупном западном вузе или бизнес-школе на это отведена отдельная статья в бюджете, причем значительная ее часть формируется из тех доходов, которые вуз получает от продажи своих учебников и пособий студентам. Но в бюджетах российских бизнес-школ такие расходы не предусмотрены.

Основная проблема, с которой сталкиваются авторы, реализующие этот способ в России, – закрытость бизнеса. Поэтому авторам приходится изменять в кейсе конкретные данные, качественные показатели, цифры, взятые из финансовых документов компании, предоставившей о себе информацию. Однако общая тенденция сохраняется, демонстрируя положительную или отрицательную динамику развития предприятия или компании.

В свою очередь, несовершенен и «кабинетный способ». Написанные с его использованием кейсы, как правило, содержат недостаточную технологическую, стратегическую информацию, отсутствуют конкретные цифры, которые можно взять только в финансовой и бухгалтерской документации компании, а она в России не попадает в открытые источники.

Как интеллектуальный продукт он имеет свои источники. Тезис о том, что жизнь является источником кейсов, вряд ли у кого вызывает сомнение. Заслуживает обсуждения лишь то, в какой степени она предопределяет содержание и форму кейса. Общественная жизнь во всем своем многообразии выступает источником сюжета, проблемы и фактологической базы кейса.

Другим источником выступает образование. Оно определяет цели и задачи обучения и воспитания, интегрированные в кейс-метод, другие методы обучения и воспитания.

Наука – это третий источник кейса, как отражательного комплекса. Она задает две ключевые методологии, которые определяются аналитической деятельностью и системным подходом, а также множеством других научных методов, которые интегрированы в кейс и процесс его анализа.

Пятый этап. Подготовить первичный вариант представления материала в кейсе. Этот этап включает макетирование, компоновку материала, определение формы презентации (видео, печатная и т.д.).

Шестой этап. Получить разрешение на публикацию кейса, в том случае если информация содержит данные по конкретной фирме.

Седьмой этап. Обсудить кейс, привлекая как можно более широкую аудиторию, и получить экспертную оценку коллег перед его апробацией. Как результат такой оценки может быть внесение необходимых изменений и улучшение кейса.

Восьмой этап. Подготовить методические рекомендации по использованию кейса [8]. Разработать задания для студентов и возможные вопросы для ведения дискуссии и презентации кейса, описать предполагаемые действия учащихся и преподавателя в момент обсуждения кейса.

В настоящее время среди учебных дисциплин «Управление персоналом» является одной из слабоформализованных. Актуальность ее изучения чрезвычайно высока. Это объясняется требованиями как теории, так и кадровыми технологиями практики управления.

Цель курса «Управление персоналом» состоит в изучении целенаправленной деятельности управленческого состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку стратегии и концепции кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Учебная дисциплина «Управление персоналом» отличается от подавляющего большинства других курсов тем, что имеет непосредственную прак-

тическую направленность – ставит целью подготовить обучающихся к эффективному управлению сотрудниками, персоналом, так как 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, демонстрируют такой контекст и, как правило, определенный уровень сложности [10].

Это предполагает не только сообщение студентам соответствующих знаний, но и формирование у них навыков практического руководства людьми, умения определять профессиональные и личностные качества коллег по работе, партнеров и клиентов, а также выработку желания и умения самосовершенствоваться в качестве работников и личностей.

Подготовка специалистов в области управления персоналом требует широкого использования активных форм обучения, приближающих учебный процесс к организационно-производственным ситуациям.

Можно выделить три этапа в процессе подготовки и проведения семинарского занятия с использованием кейс-технологий.

Первый этап – подготовительный. Перед семинарским занятием преподавателю необходимо подобрать ситуацию (кейс). Подготовить задание (цель, ожидаемый результат, вопросы) для студентов. Спланировать ход занятия, последовательность шагов по работе с ситуацией.

На подготовительном этапе студенты должны получить описание ситуации, в том случае, если предполагается использование больших кейсов, требующих значительного времени для прочтения, просмотреть соответствующий учебный материал курса, прочитать материал, при необходимости обсудить его с другими студентами.

На втором этапе преподаватель должен ответить на вопросы, возникающие у студентов. Вести обсуждение путем организации самого процесса: вопросы, комментарии. В процессе занятия можно предложить участникам сделать многоаспектный анализ ситуации: управленческий, этический, психологический, педагогический и др. Составить завершающее резюме по итогам обсуждения.

Задача студентов – участвовать в обсуждении, слушать, что говорят другие, представлять себя участником обсуждаемой ситуации и продуктивно взаимодействовать.

На третьем этапе преподавателю необходимо подвести итоги совместной работы. Оценить участие студентов в анализе ситуации и упорядочить результаты, высказать свое мнение. Оценить «ситуацию» в свете поставленных задач: учебных, развивающих, игротехнических, выявить отрицательные и положительные моменты, определить лидеров мнений. Записать рекомендации на будущее [11].

Задача студентов на завершающем этапе – проанализировать результаты обсуждения в свете учебного раздела курса и записать основную концепцию

изученного материала. Сформулировать уроки, извлеченные из обсуждения, которые можно использовать практически [11].

Эффективность семинарского занятия с помощью кейс-технологии во многом зависит от умения преподавателя организовать групповую работу: направлять беседу в нужное русло, контролировать время в процессе интерактивного взаимодействия, вовлекать в дискуссию всех участников учебного процесса, организовывать корректную обратную связь от участников занятия, своевременно давать ссылки на литературу, обобщать полученные результаты и подводить конструктивные итоги.

В настоящее время практически каждый преподаватель может применять кейс-стади в образовательном процессе, имея полное руководство и набор готовых ситуаций. Важным моментом является понимание того, что применение кейс-стади и других интерактивных технологий обучения не должно быть самоцелью преподавателя в образовательном процессе. Ведь каждая из интерактивных технологий должна быть внедрена с учетом учебных целей и задач, особенностей студентов, их интересов и потребностей, уровня компетентности, регламента и многих других факторов, которые определяют возможность внедрения кейс-технологий, их подготовки и проведения.

В таблице представлены рекомендации по использованию кейсов в процессе изучения дисциплины «Управление персоналом».

Структурирование курса «Управление персоналом» с помощью кейсов

Проблемы, направления, разделы курса «Управление персоналом»		Возможности использования кейсов в образовательном процессе					
		Типы кейсов			Виды кейсов		
		Практические	Обучающие	Научно-исследовательские	Структурированные	Маленькие наброски	Большие неструктурированные*
1	Система управления персоналом	+	+	-	+	+	-
2	Регламентация	+	+	-	+	+	-
3	Технология	+	+	-	+	+	-
4	Развитие	+	+	-	-	+	-
5	Мотивация	+	+	-	-	+	-
6	Оценка	+	+	-	+	+	-
7	Конфликтология	+	+	-	-	+	-

Из таблицы видно, что не рекомендуется применять для обучения студентов по основным образовательным программам высшего профессионального образования научно-исследовательские кейсы, так как обучающая функция кейса в данном случае сводится к обучению навыкам научного исследования посредством метода моделирования. Данный тип кейсов эффективен как метод профессиональной переподготовки специалистов или повышения квали-

фикации. Практические и обучающие кейсы могут быть использованы для изучения всех разделов курса.

Кроме этого, использование больших неструктурированных кейсов в образовательном процессе также не рекомендуется. Это связано прежде всего с тем, что решение данных кейсов требует большого количества времени для прочтения и анализа информации. В связи с этим данный вид кейсов может быть использован преподавателем для приема письменных экзаменов, а также для организации самостоятельной работы студентов. Структурированные кейсы можно использовать, но не по всем разделам курса, так как данный вид кейсов предполагает применение определенной формулы или модели в качестве верного решения. «Маленькие наброски» могут быть использованы преподавателем на всем протяжении курса.

Наибольшего эффекта можно достичь при системном подходе к выбору традиционных и инновационных технологий обучения, при разумном их сочетании, дополнении друг друга и при эффективном руководстве групповой и межгрупповой дискуссией. Организация эффективного руководства дискуссией является самым трудным в достижении преподавателем желаемого успеха, так как требует от него коммуникативной, интерактивной и психологической компетентности. Кроме того, применение кейс-стади требует от преподавателя глубокого профессионализма, связанного с владением игротехническим менеджментом, т.е. видами игр, ситуаций и тренингов, техниками управления послеигровой дискуссией и приемами выхода из трудных ситуаций, методами выявления образовательной эффективности.

Именно эти характеристики обеспечивают конкурентоспособность преподавателю, позволяют быстро овладевать не только новейшей теоретической информацией, но и прогрессивными технологиями, с помощью которых можно довести информацию до студентов в рамках партнерского, паритетного общения [12].

Литература

1. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2001. 285 с. (Серия «Управление персоналом»).
2. Чем «кейс» отличается от чемоданчика [Электронный ресурс]. URL: http://www.impression.ru/Russia/articles/Russia_4579.html (дата обращения: 08.03.2011).
3. Метод изучения ситуаций (case study) в образовании: его история и применение [Электронный ресурс]. URL: <http://www.elitarium.ru> (дата обращения: 08.03.2011).
4. Кейс-стади в образовании: Сборник материалов для создателей кейсов с электронным сопровождением / Под ред. И. Кузнецовой. М., 2007.
5. Метод кейсов [Электронный ресурс]. URL: http://ru.Wikipedia.org/wiki/Ernst_&_Young (дата обращения: 01.03.2011).
6. Юлдашев З., Бобохужаев Ш. Инновационные методы обучения: Особенности кейс-стади метода обучения и пути его практического использования. Ташкент: IQTISOD-MOLIYA, 2006.
7. Петренко С. Сколько времени нужно уделять разбору кейсов [Электронный ресурс]. URL: http://mcstudy.blogspot.com/2009/08/blog-post_3073.html (дата обращения: 08.03.2011).
8. Смолянинова О.Г. Дидактические возможности метода case-study в обучении студентов. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.lan.krasu.ru/studies/authors/smolyaninova/case-study/articles/didactic/didactic.html> (дата обращения: 08.03.2011).
9. Долгоруков А. Метод case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения [Электронный ресурс]. URL: http://www.vshu.ru/lections.php?tab_id=3&a=info&id=2600 (дата обращения: 08.03.2011).

10. *Понятие «бизнес-кейсов» и методика их решения* [Электронный ресурс]. URL: <http://www.trainings.ru/library/exclusive/?id=6812> (дата обращения: 08.03.2011).
11. *Панфилова А.П., Громова Л.А., Богачек И.А., Абчук В.А.* Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям / Под ред. В.П. Соломина. СПб.: Питер, 2004. 240 с.
12. *Интерактивные методы обучения в образовательных учреждениях высшего профессионального образования* [Электронный ресурс]. URL: http://www.academjust.ryazantelecom.ru/service/omumr/material_int_form.html (дата обращения: 08.03.2011).