# Кейс-метод в обучении и развитии персонала

**2016**

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. КЕЙС-МЕТОД ОБУЧЕНИЯ И ОСОБЕННОСТИ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ

.1 Понятие кейс-метода и история его возникновения

.2 Цели и возможности применения метода в обучении персонала

.3 Виды и структура кейсов

.4 Технология применения кейс-метода в процессе обучения персонала

ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ КЕЙС- 34 МЕТОДОМ ПЕРСОНАЛА ПАО СБЕРБАНК

.1 Обоснование замысла эмпирического исследования

.2 Организация и ход эмпирического исследования

.3 Обсуждение результатов

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ МОТИВАЦИИ И ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

**ВВЕДЕНИЕ**

Успешное существование компании во многом определяется тем, какие сотрудники работают на данном предприятии, так как только высококлассные и высококвалифицированные работники смогут вывести компанию на лидирующие позиции в своей сфере, оставив конкурентов далеко позади. Таким образом, становится понятным, почему так важно развивать главный потенциал фирмы - людей. Грамотная построенная система обучения и развития персонала позволяет сформировать и сохранять кадровый состав предприятия на высоком уровне профессионализма, вырабатывает у персонала бизнес-мышление и способность действовать сообща. Благодаря технологиям обучения и развития возрастает производительность труда и эффективность функционирования организации в целом.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

В рабочем портфеле менеджера по персоналу существует множество методик. Все они, как правило, направлены на решение задач в какой-то конкретной сфере управления персоналом: в подборе, адаптации, обучении или развитии и т. д. Каждый конкретный метод заключает положительные и отрицательные стороны, имеет свою область применения. В моей выпускной квалификационной работе речь пойдёт о методе, который по праву можно считать уникальным ввиду относительной простоты использования с одной стороны и универсальности применения с другой, о кейс-методе2.

Актуальность работы состоит в том, что в последнее время методика кейсов становится одной из доминирующих как при обучении в школах и университетах, так и при подборе, развитии, обучении и оценке персонала. Кейс-метод позволяет систематизировать различные теоретические знания, практический опыт работников, их способность высказывать свои мысли, идеи, предложения, умение выслушать альтернативную точку зрения, и аргументировано высказать свою. Благодаря данному методу появляется возможность проявить и усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, применять на практике теоретический материал. Использование этого метода необходимо еще и потому, что он позволяет увидеть неоднозначность решения проблем в реальной жизни. Можно быть замечательным специалистом-теоретиком, но чтобы научиться находить наиболее рациональное решение и быть готовым соотносить абстрактный материал с практикой, необходимо использовать активные методы обучения, при которых работники будут вовлечены в процесс решения задачи. Одним из таких методов являются кейсы3.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

С момента возникновения кейс-метода было опубликовано множество исследовательских работ, учебных пособий и статей о проблеме. Среди отечественных ученых, внесших значительный вклад в разработку и внедрение этого метода, отмечают Г.А. Брянского, Ю. Д. Красовского, Ю.Ю. Екатеринославского, О.В. Козлова, В.Я. Платова, Д.А. Поспелова, О.А. Овсянникова, В.С. Рапоппорт, Н.В. Павельеву, А.М. Деркача и других. Однако следует заметить, что, в связи с увеличением области употребления кейс-метода и изменяющимися условиями рынка труда появляется необходимость переосмысления и переоценки важности данного метода в сфере управления персоналом.

Объект исследования - кейс-метод в обучении и развитии персонала.

Предмет исследования - результативность применения кейс-метода в обучении и развитии персонала в организации.

Целью исследования, проведённого в выпускной квалификационной работе, является анализ применения кейс-метода в обучении и развитии персонала в организации, а также составление программы тренинга по повышению уровня мотивации и лояльности персонала к организации.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

Исследовать теоретические основы кейс-метода, историю его возникновения и развития, особенности применения кейс-метода в современных условиях.

Провести эмпирическое исследование по применению кейс-метода в организации, экспериментально проверить верность поставленной гипотезы.

Сформировать программу тренинга по результатам проведенного исследования.

Методологическая основа выпускной квалификационной работы представляет собой совокупность научно-исследовательских приемов и методов изучения специфики явлений и процессов. В ходе проведения представленного исследования применялись следующие методы: общенаучный метод научного познания, общие приемы формальной логики (анализ, синтез, сравнение), а также непосредственно связанные с ними частнонаучные методы (опрос, эксперимент, статистические методы). Были использованы такие подходы, как системный, структурно-функциональный.

Теоретическую основу исследования составили положения и концепции, представленные в работах отечественных и зарубежных авторов по проблемам:

теоретические основы кейс-метода;

исторические аспекты развития метода;

кейс-технология как инновационный методов профобразования;

кейс-метод в обучении персонала.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, включающей три главы, заключения, списка литературы.

Во введении отражены основные характеристики исследовательской работы, её цели, задачи, объект и предмет, методы, с помощью которых было

произведено исследование, а также представлены источники, явившиеся основой для теоретического анализа.

В первой главе раскрываются теоретические основы кейс-технологии и особенности её применения в современных условиях, а также изучаются возможные трудности при работе с ней.

Во второй главе представлено эмпирическое исследование, в котором было изучено влияние уровня мотивации и лояльности персонала на эффективность обучения методом кейсов, а также приведены и обобщены результаты данного исследования.

В третьей главе сформирована программа тренинга по развитию персонала в аспекте повышения уровня мотивации и лояльности персонала к организации.

В заключении сформулированы выводы по проведённому в теоретической части анализу и результатам эмпирического исследования. Кроме того, в заключении определены направления развития организации в аспекте указанной проблемы.

В списке использованных источников собраны все материалы, потребовавшиеся для создания выпускной квалификационной работы и обеспечившие её теоретическую и инструментальную базу.

**ГЛАВА 1. КЕЙС-МЕТОД ОБУЧЕНИЯ И ОСОБЕННОСТИ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ**

**.1 Понятие кейс-метода и история его возникновения**

Традиционные методы обучения помогают человеку получить знания и умения, с помощью которых он сможет найти выход из той или иной ситуации на основе прошлого. В то время как интерактивные способы обучения дают знания и опыт, которые помогут справиться с настоящим. Одним из методов эффективного применения теоретических знаний в реальной жизни, при решении возникающих задач, является метод ситуационного обучения, или case-study4.

Кейс-метод - техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Произошло название метода от англ. «Case» - случай, и «Study» - изучение. В нашей стране используются и другие названия: метод конкретных ситуаций, метод изучения ситуаций или деловых историй, а в 2001 году американские исследователи Дж. Эткинсон и Й. Уилсон в своей книге: «Стратегический маркетинг. Ситуации. Примеры» ввели впервые понятие - «ситуационные задачи».

Наиболее распространённое определение понятия кейс - описание ситуации, которая реально возникала или может возникнуть перед людьми, описание характеристик данной ситуации, факты, суждения, на которые опираются при принятии решения. Эндрю Тоул в данное определение добавляет: кейс-катализатор, ускоряющий процесс обучения путём привнесения в него практического опыта. Кроме того, кейс - это задокументированное изображение условий жизни предприятия, группы людей или конкретных сотрудников, предполагающее наличие проблемы и наталкивающее на поиск вариантов её разрешения. Кейс включает информацию о том, что происходит, кто, с помощью каких средств, к какому времени и какого должен достичь результата в решении данной проблемы. Не сообщается только метод решения задачи. Таким образом, участнику обучения необходимо определить способ достижения цели, заложенной в задаче.

Кейс - это всегда конструирование жизненной ситуации. Обучение на реальном примере даёт человеку возможность применить теоретические знания, разобраться в сути проблемы, найти все возможные решения, выбрать наилучший из вариантов для выхода из ситуации, а также научиться прогнозировать последствия принимаемых решений в конкретном случае. Вариант решения проблемы, который представят после рассмотрения кейса, будет показателем уровня компетентности участника в данном вопросе и может являться реальным выходом из ситуации. Особенность кейсов в том, что они позволяют вникнуть в суть деловой ситуации, понять нюансы того или иного случая в деятельности организации, находясь при этом совершенно в другом месте, например, в учебной аудитории. Также нужно

заметить, что кейсы практически всегда имеют несколько верных вариантов решения, каждый из которых имеет собственные сильные стороны и отражает индивидуальный подход участника. Эта особенность кейс-метода являет собой возможность нахождения уникального или качественно нового варианта решения для уже существующей задачи.

Основоположником метода кейсов считается Христофор Колумб Лэнгделл. Фактически он обнаружил неиспользуемый раздел в преподавании, почти как в свое время его тезка открыл Америку. И немудрено, что такое открытие сопровождалось недоверием со стороны приверженцев традиционных методов обучения.

Будучи выпускником Гарвардской школы права, он досконально знал особенности учебного процесса: студентам предлагали изучить лекции и учебные пособия, созданные на базе нормативных актов, а потом воспроизвести их преподавателям. Такой подход предполагал, что реальный опыт студенты получат только после окончания школы - уже в процессе собственной работы. В 1870 году, став деканом, Лэнгделл предложил абсолютно новый подход, сместив фокус обучения с запоминания лекций на разбор практических ситуаций. Он предложил студентам самим разобраться с реально существующими прецедентами в области права и вынести собственное заключение.

Такой метод обучения ожидаемо оказался сложнее и встретил большое сопротивление среди студентов. Как бы то ни было, Лэнгделл остался на должности декана и продолжил внедрение кейсов и к концу XIX века такой вариант обучения прочно закрепился и в Гарвардской школе, и в нескольких других университетах. К 1920-м годам метод разбора дел из реальной судебной практики стал первостепенным в юридическом обучении и остается таковым в наше время.

В деловые отношения кейс-метод тоже пришёл из Гарварда - в 1908 году была основана Гарвардская школа бизнеса. Идея строить обучение вокруг обсуждения проблем, связанных с управлением бизнесом, возникла еще у первого декана школы Эдвина Гэя, а первый пробный курс под названием «Искусство ведения бизнеса» был прочитан в 1912 году. Поначалу дела шли не очень гладко в виду того, что спонсоры, попечители, студенты и многие преподаватели скептически относились к нововведению. Сложность заключалась ещё и в том, что прочти все преподаватели были учеными, а, значит, не имели практического опыта в бизнес-среде.

Окончательно кейс-метод закрепился в HBS только в 1920-х годах, когда деканом был назначен Уоллес Донэм, который был горячим сторонником его применения. Основной причиной сложностей распространения метода было отсутствие готовых материалов, подобных опубликованным сборникам судебных решений. Донэм попросил своего коллегу, профессора по маркетингу Мелвина Коупленда, опубликовать в качестве стартового проекта свою учебную программу и включить в нее описание нескольких реально существующих бизнес-случаев. Эта книга была выпущена в тираж в 1920 году и явилась фактически первым сборником бизнес-кейсов.

Уже в середине тридцатых годов XX века метод разбора ситуаций занял центральное положение в системе обучения менеджеров. Преподаватели Гарвардской школы бизнеса энергично распространяли его, выпуская книги, учебные пособия, сборники кейсов и занимаясь обучением преподавателей, ещё не использовавших метод.

Технологический прогресс также оказал немалое влияние на развитие кейсов и формата их применения. Уже к концу пятидесятых в кейсах начали активно использовать аудио и видеоматериалы, а изобретённая в 1962 году компьютерная программа Harbus, представлявшая из себя симулятор предприятия, позволила методу обрести небывалую реалистичность и практическую пользу.

В настоящее время метод case-study представлен двумя классическими школами: Гарвардской (американской), которая рассматривает цель кейса как поиск единственного правильного ответа и Манчестерской (европейской), которая предполагает наличие нескольких вариантов решения проблемы.

Лидером по сбору и распространению кейсов является созданный в 1973 году по инициативе 22 высших учебных заведений The Case Clearing House of Great Britain and Ireland; с 1991 года он называется European Case Clearing House (ECCH). В настоящее время в состав ECCH входит около 340 организаций, у каждой из этих организаций своя коллекция кейсов, право на распространение которых имеет ECCH.

Сегодня применение метода ситуационного анализа уже не ограничивается сферами права, медицины и бизнеса - кейс-метод всё больше внедряется в разнообразные области человеческих знаний. Преподаватели самых разных наук используют его не как специализированный курс по исследованию ситуации, а в виде развивающей технологии на занятиях.

В Россию технология обучения путём решения бизнес-кейсов попадает с Запада вместе с первыми управленцами, получившими образование за рубежом, а также со студентами программ стажировок по обмену. Начиная с 90-х годов ХХ века российские ученые стали интенсивно использовать опыт западных исследователей в области образования и применять метод кейсов как технологию в образовании и профессионально-ориентированном обучении, а в данное время - и в школьном образовании.

Пока что в России применение кейсов не очень распространено в обучении и развитии персонала, но сам метод - явление не новое для нашего образования. Проявлять интерес к нему начали ещё в 20-е годы XX века. В 1926 году состоялась конференция для преподавателей экономических дисциплин, на которой поднимались проблемы применения «метода казусов», а именно так тогда называли ситуационный анализ. И несмотря на то что преподаватели прекрасно осознавали его преимущества, в СССР его долго не применяли - приоритетом были академические знания в истинном виде20.

В конце XX века произошёл новый поворот в истории кейс-метода: сначала в университетах начали применять переводные кейсы, а затем начали разрабатывать их самостоятельно. В конце 90-х годов компания «Решение: учебное видео» разработала собственный учебный видеокейс, а в 2007 компания Changellenge запустила серию кейс-чемпионатов. В настоящее время четыре российские бизнес-школы являются членами ЕССН (Высшая школа бизнеса МГУ им. Ломоносова, Высшая школа менеджмента СПбГУ, Московская школа управления Сколково, Высшая школа финансов и менеджмента РАНХ)21.

**1.2 Цели и возможности применения метода в обучении персонала**

Применение кейс-метода позволяет решить несколько основополагающих задач в процессе обучения персонала, среди которых наиболее важным является преодоление разрыва между теоретическими знаниями и практическими умениями. Кроме того, обучаемые получают такие ценные навыки как:

всесторонняя оценка ситуации;

определение ключевых факторов, влияющих на ситуацию;

корректное формулирование задачи;

определение возможностей развития ситуации;

прогнозирование последствий конкретных действий;

навыки эффективной коммуникации в процессе принятия решения и переговорного процесса;

принятие решений в условиях ограниченности времени и неопределённости;

разработка альтернативных вариантов решения;

умение находить слабые стороны в вариантах решений;

способность воспринимать критику;

умение находить взаимосвязи между частями информации;

способность брать на себя ответственность за принятое решение. Особенности кейс-технологии:

Предстаёт в виде группового метода обучения, главной характеристикой которого является наличие совместного обсуждения проблемы.

Входит в число синергетических техник, которые формируют процедуры полноценного включения участников в ситуацию, углублении знаний, интуитивном достижении ответов, обмене мнениями.

Объединяет в себе методики развивающего обучения, включая технологии персонального и группового развития, создания разнообразных личностных характеристик у участников.

Является видом проектной технологии, основная суть которой заключается в определении проблемы и вариантов выхода из неё на основании кейса, являющегося в одно и то же время техническим заданием и источником данных для разработки альтернатив.

Направлена на активизацию деятельности обучаемых, стимулирование успеха, концентрирование на достижениях.

Основной функцией метода ситуационного анализа является обучение решению разнонаправленных задач, имеющих множество вариантов развития. Кейс располагает обучаемых к активной деятельности, формирует способности анализа и группового обсуждения, сталкивая с жизненными проблемами. Применение метода case-study имеет множество выгодных условий перед прямым донесением информации, которое является наиболее распространённым методом обучения в нашей стране на данный момент, но, в то же время, целиком заменить им лекции нельзя. Кейсы изображают, как в реальности используются различные теории, поэтому эффективность подобных заданий, при отсутствии теоретической подготовки, чрезвычайно низка.

Кейсы имеют значительные различия с задачами, ввиду того, что принципиальные цели применения задач и кейсов не совпадают. В то время как задачи представляют собой свод данных, обеспечивающих изучение и использование конкретных научных теорий, методов, принципов, обучение с применением кейсов помогает получить обширный комплект разнонаправленных умений. В задачах обычно наличествует единственное решение и единственный вариант развития, который приводит к данному решению. Кейсы же обладают многовариантной системой решений и имеют массу линий, подходящих к ним. Наиболее важной характеристикой ситуационного анализа можно выделить его успешную совместимость с иными технологиями обучения. Он может быть изображён в виде многоуровневой схемы, включающей также и прочие доступные техники, например моделирование, системный анализ, проблемный метод, мысленный эксперимент, методы описания, классификации, игровые методы, которые осуществляют в кейс-технологии собственное предназначение.

Среди практических целей метода кейсов обычно выделяют:

проверку и закрепление теоретических знаний;

получение навыков теории и ознакомление с алгоритмами разбора реальных ситуаций;

приобретение навыков совместной работы по анализу кейсов и принятию решений;

развитие критического мышления;

преодоление разрыва между теоретической базой и способностями их применения;

оформление целостного видения совершаемых выборов и их последствий;

синтезирование многовариантной системы точек зрения;

вырабатывание навыков оценивания разнообразных вариантов решения.

Большинство менеджеров, проходивших обучение с применением метода кейсов, признают значительную практическую эффективность полученного образования. На данный момент ситуация вокруг организаций стремительно меняется, конъюнктура рыночных отношений требует от руководителей предприятий насколько возможно более грамотного и точного подхода управлению всей организацией в целом и каждым сотрудником в частности. В таких условиях качественное обучение персонала становится одним из факторов выживания организации.

На практике взаимодействие с кейс-технологией охватывает следующие приемы:

Обработка информации - адаптация личного опыта в конкретной области, задействование альтернативных источников знаний, переформатирование и синтезирование имеющихся сведений, помогают визуально представить, как в идентичных первоначальных условиях складываются всевозможные варианты принятия решений.

Процесс обнаружения проблемы - участникам обучения необходимо понимать, что у них есть возможность рассматривать многообразие подходов.

Разбор системы фактов, отражающих этапы формирования проблемы, и через их соотнесение друг с другом определение предмета и содержания проблемы.

Определение участников ситуации, установление их роли в конкретной проблеме, путей взаимодействия, ожиданий, вероятного предмета столкновений с предстоящим соотнесением с фактами, доказывающими или отвергающими выработанные выводы.

Воссоздание кейса как неделимой системы - в данном случае применяются технологии диагностик, определение слабых мест и уязвимостей.

Техники анализа - предпочитаются исходя из содержания ситуации и объекта: разбор путей взаимодействия, разбор процессов менеджмента, разбор положения системы, разбор системы в общем смысле. На данном этапе применения метода анализа конкретной ситуации происходит объединение теоретических и прикладных знаний, вырабатывается концептуальное знание.

Технологии разрешения проблемы - неизменно имеется многовариантность решения, нередко несмотря на противоречивость критериев. В итоге вырабатывается альтернатива, лежащая за пределами ранее предложенных вариантов. Решения-инновации представляют собой, по большому счёту, основную цель использования кейс-технологии. Это важнейший аспект всего процесса: сформированные учащимися данные и опыт анализа кейсов способны преобразовать профессиональное поведение и мышление.

Кейс-метод включает большой список активных техник обучения, как, например: проектный метод (при игровом моделировании участники собираются в малые группы для разбора инновационных мыслей; в мастер-классе участники решают всяческие ситуации; во время тренинга разбираются ситуации по ролям).

Метод кейсов вполне сочетается с иными современными техниками и используется на различных стадиях работы. В тренинги развития персонала включают индивидуальные, диалоговые и коллективные задания, анализ исследовательских работ, разбор нормативных источников и иных исходников правовых данных. Данные разновидности работ имеют долю успешности на этапе анализа проблемы, в случае если у участников наблюдаются исходные представления. Анализ, как правило, начинают с элементарных разновидностей работы в группе, что даёт возможность высказать собственную точку зрения и, выслушав доводы оппонента, пересмотреть свою позицию. Метод кейсов - инструмент, в котором можно применять научные знания к практическим задачам. Она даёт возможность формировать у персонала критическое мышление, умение слушать, воспринимать и объективно оценивать противоположную точку зрения, а также находить и преподносить положительные стороны своей. Благодаря этому методу у обучающихся появляется возможность показать аналитические и оценочные умения, получить навыки взаимодействия в группе, научиться в условиях ограничения времени искать оптимальное решение проблемы.

Отметим безусловные преимущества кейс-технологии:

В процессе применения метода воссоздаются конкретные моменты профессиональной деятельности, с помощью чего достигается развитие актуальных знаний, умений и навыков, достижение результативных типов поведения в прямой и непрерывной взаимосвязи с определённым видом деятельности37.

Применение технологии помогает в экономии временных ресурсов. Персонал осваивает определенный набор теоретических данных, а также получает возможность тотчас же использовать его в деле, испытать те или другие пути решения задачи.

Обучение совершается не через пассивное усвоение информации, а посредством проработки системы личных действий, кроме того, успешные схемы поведения получают позитивное подкрепление, таким образом, существенно увеличивается эффективность их последующего применения.

**1.3 Виды и структура кейсов**

персонал кейс метод обучение

Существует множество разновидностей кейсов, каждая из которых применяется в конкретном случае, в зависимости от поставленных целей. Направленность задания определяет структуру, размер и наполнение кейса, поэтому классификацию также можно производить по различным основаниям. Наиболее известным подходом к систематизированию является критерий сложности. В данном случае выделяют:

Иллюстративные учебные ситуации - задания, основное направление которых, объяснить методику принятия наиболее выгодного решения в конкретном случае и посредством прикладного бизнес-примера.

Учебные ситуации - кейсы, в которых сформулирована проблема, описанная внутри ситуации в определённых временных рамках. Направление подобных заданий - определение условий, всестороннее изучение и оценка ситуации, а также самостоятельное принятие решения по выявленной проблеме.

Учебные ситуации без явно выраженной проблемы, иллюстрирующие усложнённую, по сравнению с вышеуказанным вариантом, ситуацию. В данном случае проблема отчётливо не проявлена, а изображена в виде статистической информации. Направление подобных заданий - самостоятельное обнаружение проблемы, определение альтернативные направлений ее развития с разбором имеющихся ресурсов.

Прикладные задания, в которых моделируется определённая создавшаяся ситуация, и необходимо обнаружить пути выхода. Направление подобных заданий - нахождение линий выхода из проблемы.

Кейсы можно классифицировать, отталкиваясь от целей и задач программы обучения. В таком варианте выделяют следующие типы:

Направленные на развитие навыков анализа и оценки.

Направленные на решение проблем и принятие решений. Прежде всего, подобные задания предполагают, что решение должно быть найдено исходя их присутствие недостаточной или избыточной информации, фактов, данных и событий, описанных в кейсах. Таким образом, обучающиеся приближаются к реальности, учатся замечать связи между имеющейся в наличии информацией и формулируемым решением.

Моделирующие проблему, решение или концепцию как целое. Конкретные ситуации кейсов, обучающих анализу и оценке, делятся, в свою очередь на внеорганизационные и внутриорганизационные.

Внеорганизационные кейсы главным образом имеют дело с разбором и пониманием состояния окружения предприятия, его внешней среды. В заданиях подобного рода детально изображаются проблемы вокруг предприятия. Их легко отличить от иных кейсов в виду практически полного отсутствия информации о самом предприятии. Источниками их являются данные из газет, журналов и отчетов. Во внутриорганизационных кейсах акцент переносится на факты и события существования самого предприятия.

Достойна пристального изучения классификация, сформулированная Н. Федяниным и В. Давиденко, являющимися знатоками зарубежного опыта применения метода:

Структурированный кейс, отличающийся строго ограниченным количеством предоставленной информации. Занимаясь решением таких заданий обучаемому необходимо использовать конкретную модель или формулу. Кроме того, в задачах подобного варианта присутствует оптимальное решение.

«Маленькие наброски», включающие примерно 1-10 страниц текста и около 1-2 страницы. Такие кейсы описывают исключительно ключевые моменты и при их анализе обучаемым приходится основываться личных сведениях.

Большие неструктурированные кейсы, включающие порядка 50 страниц - наиболее непростой тип заданий. Данные предоставляются очень подробно, зачастую и в целях усложнения работы с кейсом. Необходимая для анализа информация зачастую отсутствует, обучаемым необходимо определить подобные моменты и преодолеть затруднения.

Первооткрывательские кейсы, решение которых означает не только применение уже изученных понятий и практических навыков, но и создание некого нового продукта. В данном случае обучаемые играют роли исследователей.

Существует разделение кейсов на «мертвые» и «живые». К первым обычно относят кейсы, включающие все нужные для разбора данные. Для «оживления» кейса, его структуру нужно создать таким образом, чтобы спровоцировать обучаемых на нахождение ключевых понятий. Это позволит кейсу развиваться и быть актуальным в течение долгого времени.

Кейсы могут быть созданы во многих форматах: начиная от пары абзацев, заканчивая десятками страниц. Необходимо помнить, что большие кейсы вызывают большие сложности в работе по сравнению с малыми, особенно если обучаемые сталкиваются с ними в первый раз. Задание может включать информацию об одном событии на конкретном предприятии или историю развития нескольких за долгие годы. Кроме того, возможно использование популярных академических моделей или отсутствие их как таковых в задании.

Не существует строго регламентированного образца представления кейсов. Зачастую они выпускаются в печатном варианте или на электронных носителях, а присоединение к тексту изображений, диаграмм, таблиц делает их более наглядным. С печатными данными или электронными текстовыми вариантами проще работать и анализировать, чем с аудио или видео форматами. Ограничение возможности интерактивного просмотра может послужить причиной искажения первичных данных и ошибкам. В настоящее время все больше распространяются мультимедийные форматы представление кейсов, что даёт возможность избежать или минимизировать перечисленные трудности. Такой формат сочетает достоинства текстовых данных и интерактивного видео изображения.

По наличию сюжета кейсы бывают сюжетные и бессюжетные. Первые включают рассказ о случившихся событиях, обозначая действия лиц и организаций. Бессюжетные кейсы скрывают сюжет, так как ясная передача сюжета в высокой степени обнаруживает решение. Внешне они являются совокупностью статистических материалов, расчётов, с помощью которых будет проведён анализ ситуации, восстановление сюжета.

Временной порядок материала тоже оставляет след в жанровых особенностях кейса. Задания в порядке от прошлого к настоящему знаменуются натуральной временной последовательностью событий, помогают обнаруживать причинно-следственные связи. Кейсы-воспоминания отличаются тем, что время в них прокручивается назад: участники что-то припоминают, и события представляются фрагментарными, иногда бессвязными, что доставляет дополнительные трудности по воссозданию событийных нитей. По большому счёту, разбор задания сводится к реконструкции ситуации, ее переоценке в виде части системы события. Прогностические кейсы предоставляют достаточно детальное описание происшествий минувшего и настоящего и назначают целью сформулировать оптимальную стратегию поведения в перспективе.

По основанию субъекта кейсы делятся на:

личностные, где главными действующими лицами являются конкретные люди;

организационно-институциональные, где субъектами являются предприятия и их составляющие (отделы, департаменты);

многосубъектные, которые имеют не один, а много субъектов действия.

Существуют кейсы с -иями и без -ий. Первые обычно подразумевают вырабатывание навыков расчетов и анализа статистической информации.

По типу методической части разделяют вопросные и кейсы-задания. В первом случае обучаемым необходимо ответить на поставленные вопросы, а во втором решить предложенное задание.

Кейсы могут быть классифицированы по методу подготовки. С точки зрения места написания они бывают созданными непосредственно на объекте или же на рабочем месте преподавателя, а включаемые в кейсы источники носят формальный или неформальный характер. В соединении этих двух переменных формируются четыре типа кейсов: библиотечные, публичные, классические и кабинетные.

Структура кейса и принципы его построения

Обычно выделяют следующие основные этапы создания кейсов:

Определение дидактических целей кейса. Этот этап охватывает установление положения кейса в системе обучения, определение целей и задач; обозначение границ ответственности за знания, умения и навыки обучаемых.

Выбор проблемной ситуации.

Прокладывание программной карты, включающей ключевые тезисы, которые будут выражены в тексте.

Нахождение структуры (организации), которая будет связана с ключевыми понятиями программной карты.

Получение данных в организации по тезисам задания.

Создание или выбор существующей модели ситуации, которая иллюстрирует деятельность в организации; исследование ее соответствия реальности.

Выбор жанра кейса.

Создание текста кейса.

Исследование точности и эффективности кейса; проведение методического эксперимента для выяснения результативности данного кейса.

Подготовка окончательного варианта кейса.

Внедрение кейса в практику обучения, его использование при проведении занятий.

Подготовка методических рекомендаций по использованию кейса: разработка задания и возможных вопросов для ведения дискуссии и презентации кейса, описание предполагаемых действий в процессе анализа кейса.

Кейс должен:

быть написан интересно, простым и доходчивым языком,

отличаться проблемностью,

включать и положительные, и отрицательные примеры,

соответствовать потребностям выбранного контингента обучаемых.

Определение и формулировка проблемы занимает самое важное место в процессе конструирования модели ситуации. В это же время, текст кейса не должен наталкивать ни на одно решение относительно поставленной проблемы.

Сюжетная часть кейса - описание ситуации, содержащее информацию, позволяющую понять окружение, при котором развивается ситуация, с указанием источника получения данных:

наличие реально существующей ситуации, на основе которой разработан кейс;

название компании, название продукции, описание продукции, ее особенности;

имена и должности главных персонажей;

описание состояния рынка в данной области (продукты, потребители, производство, распределение и т.п.); разбор главных конкурентов (их стратегии, позиции на рынке, политика маркетинга и распределения);

Общее состояние дел в компании, ее слабые и сильные стороны; дилеры и партнеры; управленческая стратегия; организационные отношения; ключевые фигуры в управленческой группе; производственные операции, продукты и процессы; финансовое положение компании; маркетинговая информация; взаимодействие работников.

Информационная часть - информация, которая позволит правильно понять развитие событий:

этапы развития компании, важные моменты в истории развития, успехи и неудачи;

стиль работы компании, стиль управления руководства;

краткое описание проблемы, желательно привести несколько различных точек зрения (как она видится разными участниками событий);

определенная хронология развития ситуации с указанием действий или воздействующих факторов, желательно оценить результаты их воздействия;

предпринятые действия по ликвидации проблемы (если таковые предпринимались), какие результаты они давали;

какие ресурсы могут быть выделены на решение проблемы.

Методическая часть - разъясняет место данного кейса в структуре учебной дисциплины, формулирует задания по анализу кейса для обучаемых и записку по использованию конкретной ситуации53.

Сюжетная и информационная части могут существовать как относительно независимые (информация может быть вынесена в -ие), так и тесно переплетаясь. Но в любом кейсе его назначение и задание должны быть четко сформулированы.

Как отмечалось выше, кейс может содержать видео-, аудиоматериалы, материалы на электронных носителях или любые другие.

**1.4 Технология применения кейс-метода в процессе обучения персонала**

Технология работы с кейсом в учебном процессе включает в себя следующие этапы:

индивидуальная самостоятельная работа обучаемых с материалами кейса (идентификация проблемы, формулирование ключевых альтернатив, предложение решения или рекомендуемого действия);

работа в малых группах по согласованию видения ключевой проблемы и ее решений;

презентация и экспертиза результатов малых групп на общей дискуссии.

При обучении на основе кейсов «можно использовать как минимум 6 форматов:

учитель - ученик «Перекрестный допрос».

Дискуссия между преподавателем и учеником. Мнение учащегося высказывание, позиция или рекомендация будет рассматриваться посредством ряда вопросов. Тщательному исследованию подвергнется логика утверждений, поэтому учащемуся нужно быть предельно внимательным и глубоко знающим тему;

Учитель - ученик. «Адвокат».

Обычно это дискуссия между учителем и учеником, но иногда в ней могут участвовать и другие слушатели. Учитель принимает на себя совершенно непригодную для защиты роль и просит учащегося (и возможно других) занять позицию адвоката. Нужно активно думать и рассуждать, располагать в определенном порядке факты, концептуальную или теоретическую информацию, личный опыт;

Учитель-ученик. «Гипотетический формат».

Сходен с предыдущим, но есть одно отличие: учитель будет излагать гипотетическую ситуацию, которая выходит за рамки позиции или рекомендации ученика по данной проблеме. Его попросят оценить эту гипотетическую ситуацию. Во время дискуссии нужно быть открытым для возможной необходимости видоизменять свою позицию;

Учащийся- учащийся: конфронтация и/или кооперация.

В данном формате дискуссия ведется между учащимися, а преподаватель наблюдает и делает для себя выводы. Возникает как сотрудничество, так и конфронтация. Например, одноклассник может оспорить позицию, предоставив новую информацию. Нужно пытаться «отразить вызов». Дух кооперации и позитивной конфронтации позволит научиться большему (в отличие от индивидуальных усилий);

Учащийся- учащийся: «Играть роль».

Учитель может попросить ученика принять на себя определенную роль и взаимодействовать в ней с другими одноклассниками;

Учитель- класс: «Безмолвный формат».

Преподаватель может поднять вопрос, который первоначально направлен отдельному лицу, а потом и всему классу (так как отдельный ученик не смог ответить).

Не стоит полагать, что «кейсы» могут заменить изучение нового материала, теорию, лекции. Их подготовка и методика отработки требуют много времени. Задания выполняются непросто, что может отпугнуть от них некоторых обучающихся.

Методика каждого этапа.

Подготовка к занятию.

На этом этапе проводится логический отбор учебного материала, формулируются проблемы. При отборе материала учитывается, что: учебный материал большого объема запоминается с трудом.

учебный материал, компактно расположенный в определенной системе, облегчает восприятие.

выделение в обучаемом материале смысловых опорных пунктов способствует эффективности его запоминания.

Таблица 1 - Алгоритм работы по кейс-методу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование этапа | Время этапа |
| 1 | Подготовка к занятию | Домашняя работа |
| 2 | Организационная часть. Выдача кейса. | 5 |
| 3 | Самостоятельная работа обучаемых с кейсом. | 10 |
| 4 | Проверка усвоения теоретического материала по теме. | 10 |
| 5 | Работа в микрогруппах. | 30 |
| 6 | Дискуссия. | 15 |
| 7 | Оформление итогов работы. | 5 |
| 8 | Подведение итогов преподавателем. | 5 |

Организационная часть традиционна по своему содержанию и методике проведения.

Индивидуальная самостоятельная работа с кейсом: на данном этапе занятия работают с учебно-методическим обеспечением, дополнительной литературой, анализируют предложенные ситуации.

На этом этапе каждый обучаемые должны знать, что делать и как работать с практическими ситуациями. Самостоятельная деятельность, в какой бы форме она не выступала, всегда имеет единое основание в процессе обучения - индивидуальное познание. Оно базируется на трех видах деятельности:

деятельности по усвоению понятий, закономерностей или применению готовой информации в знакомых ситуациях.

деятельности, целью которой является определение возможных модификаций усвоенных закономерностей в измененных условиях ситуации.

деятельности, направленной на самостоятельное решение творческих задач.

При всей простоте названного этапа требуется большое искусство преподавателя, чтобы стимулировать интерес обучаемых к самостоятельной работе, активизировать и интенсифицировать их учебную деятельность. В процессе самостоятельной работы применяются самые различные методы и приемы обучения, в том числе и традиционные;

Проверка усвоения изученного материала. Так как обучаемые самостоятельно по кейсу изучают новый материал, необходимый для выполнения практического задания, часто возникает потребность в проверке его усвоения. Методы проверки могут быть традиционными (устный фронтальный опрос, взаимопроверка, ответ по карточкам и т.д.) и нетрадиционными (тестирование, рейтинг и т.д.);

Работа в микрогруппах занимает центральное место в кейс-методе, так как это самый хороший метод изучения и обмена опытом. После того, как обучаемые разделены на малые группы для работы, они начинают самостоятельную работу. Принципы организации самостоятельной совместной работы в малых группах:

Принцип сотрудничества: самоорганизация; совокупность совместной и индивидуальной деятельности; самостоятельная работа дома как опережающее обучение и работа непосредственно на занятии);

Принцип коллективизма: (участие каждого в постановке целей учебной работы, деятельности, контроле, оценке и учете совместной деятельности; работа каждого адресована не преподавателю, а всем; преподаватель - организатор и руководитель учебной деятельности, член этого коллектива);

Принцип ролевого участия: (добровольность при выборе ролей; удовольствие от сыгранной роли; тактичность в смене ролей).

В методике работы малыми группами привлекает самостоятельная работа при получении информации и ее анализе, приведение в логическую систему, ее гибкость, возможность применения различных форм обучения.

Именно при работе в микрогруппах происходит разбор ситуаций как совокупности обстоятельств, обстановки или положения дел, в которых обучаемые обнаруживают противоречия.

Обучаемые слушают друг друга, говорят сами, записывают, анализируют полученный результат, при этом спорят, учатся слушать, соглашаться с лучшим проектом решения, находят ошибки, проектируют решения, действия, готовят материал для дискуссии.

Для эффективной работы малыми группами соблюдаются правила:

общность проблемы для всех,

общность требований (для этого, особенно на первых порах, создаем группы примерно равных возможностей),

количество человек в группе - не более 5-ти (для эффективной работы каждого),

выделение лидера,

создание контролирующей группы,

гласность работы во всех группах и коллективное обсуждение,

учет возможностей группы при постановке проблемы.

Выполнение этих правил дает возможность организовать развивающий учебный процесс, так как в решении творческой задачи обучаемые сначала ведут мысленный перебор известных им способов решения и, не найдя его в арсенале своего прежнего опыта, конструируют новый способ.

Особое внимание при работе в малых группах должно быть привлечено к дискуссии, в ходе которой осуществляется представление вариантов решения каждой ситуации, ответы на возникающие вопросы, оппонирование. При дискуссии обучаемые находят противоречия, ошибки, неточности, подходы, варианты решений, моделируют решения, действия, говорят, слушают, отстаивают мнение группы.

Результатом дискуссии является принятие единого, наиболее оптимального принятого после обсуждения экспертами совместно с преподавателем решения, формирование умений, навыков решения нестереотипных задач и развитие логического дискуссионного мышления.

Каждая микрогруппа знает порядок дискуссии, критерии оценки выполнения работы и обсуждения проблемы - ситуации.

Оформление итогов работы. На данном этапе происходит исправление замечаний, сделанных экспертной группой и преподавателем, внесение исправлений в чертежи. Наличие данного этапа не обязательно при условии правильного выполнения задания всеми группами. Можно совместить этот этап с дискуссией или подведением итогов;

Подведение итогов преподавателем. Этот этап также можно совместить с дискуссией. На этом этапе принимается коллективное решение проблемы, ситуации, поэтому обучаемые должны знать как, когда, в каком виде оформляется их решение.

Вывод по главе 1

Метод кейсов является одним из наиболее активно развивающихся на данный момент методов в сфере обучения персонала. Появившись ещё в девятнадцатом веке, он долгое время отвергался приверженцами консервативной системы обучения, ввиду своей непривычности. Он сместил фокус в процессе обучения с усвоения и воспроизведения знаний, на их практическое использование.

Его потенциал нам только предстоит раскрыть, однако уже сейчас можно отметить, что применение кейс-технологии значительно повышает эффективность обучения, придавая этому процессу творческую направленность. Участники обучения не просто осознают практическую сторону получаемых знаний, но и активно включаются в деятельность, получая тем самым возможность улучшить свои навыки работы в команде, принятия решения, ведения переговоров, и многие другие. Таким образом, кейс метод объединяет в себе сразу два направления - обучение персонала и развитие личностных качеств каждого работника. Кроме того совместное решение задач, в достаточной мере способствует сплочению коллектива и позволяет уже на данном этапе выявить потенциал сотрудников, их совместимость для последующей работы над проектами. Это является большим плюсом для непосредственных руководителей обучаемых.

Существует множество разновидностей кейсов. Это связано с универсальностью применения данного метода. В зависимости от целей и задач, объекта и субъекта, размера и структуры, места создания и внутреннего содержания, выделяют различные типы кейсов, каждый из которых отвечает за конкретную сферу обучения. Разные по объёму и прочим признакам, кейсы, тем не менее, должны отличаются относительно стандартизированной структурой, а также обладать определёнными свойствами, характерными для этого метода обучения. Проблемность задания, многовариантность решений, прикладная направленность - вот те качества, которые отличают кейс-технологию от других методов обучения и развития персонала.

Применение метода кейсов требует значительной подготовки не столько от персонала, сколько от человека, который принимает на себя роль учителя. Особенность учебного процесса в данном случае такова, что самые важные открытия совершаются в ходе обсуждения проблемы, поэтому важно контролировать анализ ситуации и поддерживать проявления инициативы в решении задачи. Кроме того, существует ряд принципов, обеспечивающих успешное функционирование группы в процессе обучения. Выполнение рекомендаций по проведению кейс-технологии обеспечивает эффективность мероприятий по обучению и развитию персонала.

**ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ КЕЙС-МЕТОДОМ ПЕРСОНАЛА ПАО СБЕРБАНК**

**.1 Обоснование замысла эмпирического исследования**

Исследование применения метода кейсов в обучении и развитии персонала предполагает применение определённого методического инструментария, с помощью которого раскрываются многие аспекты проблематики темы.

Целью диагностики является изучение влияния уровня мотивации и лояльности персонала к организации на результативность обучения методом кейсов.

Для осуществления поставленной цели, необходимо решить комплекс эмпирических исследовательских задач:

Разработать методологию эмпирического исследования;

Провести исследование результативности обучения персонала;

Организовать обработку и интерпретацию полученных данных.

Диагностические мероприятия были произведены на линейном персонале публичного акционерного общества «Сбербанк».

ПАО «Сбербанк» - российский коммерческий банк, международная финансовая группа, один из крупнейших банков России и Европы. За 173 года своей истории он стал лидером российского банковского сектора, продолжая при этом активно развиваться и идти в ногу с современными тенденциями. Контролируется Центральным банком Российской Федерации. Сбербанк - универсальный банк, предоставляющий широкий спектр банковских услуг. Доля Сбербанка в общем объёме активов российского банковского сектора составляла на 1 января 2016 года 28,7 %; на рынке частных вкладов - 46 %; кредитный портфель соответствовал 38,7 % всех выданных кредитов населению.

**2.2 Организация и ход эмпирического исследования**

Основные этапы эмпирического исследования включают в себя:

Проведение диагностики уровня мотивации и лояльности к организации у персонала.

Проведение оценки уровня освоения учебной темы «Практика продаж».

Обучение персонала с помощью кейс-метода.

Контрольное тестирование уровня освоения учебной темы.

Подсчет полученных данных, обработка результатов.

Анализ и интерпретация результатов исследования.

Формулировка выводов.

Испытуемые: в исследовании приняли участие линейные сотрудники ПАО «Сбербанк», занимающие должность «Консультант по банковским услугам».

Объём выборки: 48 человек разного пола и возраста с различным стажем работы на предприятии.

В ходе исследования были применены следующие методики:

. Опросник «Оценка лояльности сотрудников» Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой (по Л. Терстоуну).

Цель: определить уровень лояльности сотрудника к организации труда на предприятии, включая как материально-технический, так и психологический аспект.

Опросник состоит из 36 утверждений, каждое из которых испытуемый оценивает по 11-балльной шкале (1 - максимально негативное отношение, 6-среднее значение отношения, 11 - максимально позитивно отношение).

Испытуемым предлагается инструкция: «Уважаемый сотрудник, Вы получили карточки с суждениями, которые свидетельствуют о вашем отношении к организации, в которой вы работаете. На столе перед вами лежит полоса бумаги с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11. Каждая цифра - это оценка Вами предлагаемого суждения. Ваша задача состоит в том, чтобы определить свое отношение к суждению и рассортировать все предъявленные суждения по градациям».

При обработке результатов оцениваются ответы только на суждения №1, 3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 34. Остальные

суждения не учитываются, они служат для камуфляжа истинных целей исследования. В зависимости от того, в какую градацию отнесено нужное суждение, ему присваивается соответствующий балл.

Градация 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Балл +5 +4 +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 -4 -5

Если испытуемый получил от 54 до 90 баллов, его лояльность к организации оценивается как высокая, от 18 до 54 баллов - лояльность оценивается как средняя, от -18 до +18 - лояльность оценивается как низкая. Если испытуемый набрал количество баллов в диапазоне от -18 до -90, то, соответственно, он абсолютно не лоялен к своей организации;

. Методика «Мотивация к успеху» Т. Элерса.

Цель: определение уровня мотивации сотрудников предприятия.

Методика оценивает силу стремления к достижению цели, к успеху.

Состоит из 41 вопроса, на которые испытуемые могут дать ответы «да» (+) и «нет» (-).

При обработке результатов по 1 баллу даётся за ответы «Да» на следующие вопросы 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41. И за ответы «Нет» на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38,

Ответы на вопросы 1,11, 12, 19, 23, 33, 34, 35,40 не учитываются. Интерпретация результатов:

Если испытуемый получил от 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху; если от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации; если от 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации; Свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху;

Тестовая методика для персонала предприятия.

Цель: оценить уровень профессиональной компетентности персонала по учебной теме «Обучение продажам».

Методика состоит из 16 вопросов, к каждому из которых прилагается четыре варианта ответа;

Портфель мини-кейсов.

Цель: обучение персонала организации.

Портфель включает в себя 8 мини-кейсов, при разборе которых испытуемые могут предложить неограниченное количество ответов.

**2.3 Обсуждение результатов**

В ходе первого этапа эмпирического исследования, сотрудникам организации было предложено пройти тест на определение личной мотивации к труду (-ие 1). Первичные результаты исследования представлены в -ии 2.

Исходя из полученных данных, участники были разделены на две группы - с более низким уровнем мотивации (от 4 до 13 баллов) и более высоким уровнем мотивации (от 14 до 24 баллов).

Следующим этапом исследования было проведение тестирования на уровень лояльности организации (-ие 3). Результаты опроса представлены в -ии 4.

В соответствии с приведёнными данными, сотрудники также были разделены на 2 группы: с более низкой (от -37 до 27 баллов) и более высокой (от 28 до 84 баллов) степенью лояльности.

По итогам тестирований были сформированы две группы по 24 человека. В первую группу вошли сотрудники с наименьшим уровнем мотивации и лояльности к организации. Во вторую - с наибольшим.

Затем было проведено тестирование обеих групп на предмет профессиональной компетентности с помощью методики, представленной в -ии 5. Результаты тестирования отражены в -ии 6. Стоит отметить, что вторая группа справилась с первичным тестированием лучше, что видно из таблицы 2. В процентном соотношении испытуемые из второй группы дали на 1,1% больше верных ответов.

Таблица 2 - Результаты первичного тестирования по группам

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № вопроса | Количество верных ответов | |
|  | 1 группа | 2 группа |
| 1 | 20 | 21 |
| 2 | 11 | 12 |
| 3 | 18 | 20 |
| 4 | 22 | 22 |
| 5 | 16 | 23 |
| 6 | 15 | 19 |
| 7 | 22 | 23 |
| 8 | 19 | 20 |
| 9 | 21 | 22 |
| 10 | 9 | 16 |
| 11 | 23 | 23 |
| 12 | 15 | 24 |
| 13 | 17 | 19 |
| 14 | 20 | 19 |
| 15 | 21 | 23 |
| 16 | 14 | 19 |

Следующим этапом стало проведение обучения среди сотрудников. В процессе обучения были использованы мини-кейсы, представленные в -ии 7.

По завершению этапов обучения и обработки результатов, было проведено контрольное тестирование двух групп испытуемых на предмет профессиональной компетентности. С момента проведения обучения и до повторного тестирования прошло 3 месяца. Результаты контрольного тестирования отражены в -ии 8.

Полученные эмпирические данные были обработаны с использованием статистических процедур в программе Microsoft Excel и автоматического калькулятора для критерия Стьюдента.

В результате обработки всех имеющихся данных, были сделаны выводы об эффективности обучения.





Рисунок 1 - Результаты обучения первой группы

Результаты первой группы отражены на рисунке 1.

Как показал статистический анализ, количество неверных ответов сократилось на 17% по сравнению с результатами первичного тестирования.

Контрольное тестирование второй группы также показало улучшение результатов. Количество неверных ответов сократилось на 8,7%.





Рисунок 2 - Результаты обучения второй группы

Результаты двух групп по итогам обучения представлены на рисунке 3. Здесь мы видим, что группа, в которой были собраны сотрудники с высокими показателями мотивации и лояльности к организации, показали более высокий коэффициент успешности. Количество правильных ответов у первой группы на 5,4% выше, чем у второй.

Для определения разницы между результатами 1-ой и 2-ой групп двух был проведён математический анализ с помощью t-критерия Стьюдента. Обработка результатов производилась с независимыми выборками (выборка 1 - первая группа, выборка 2 - вторая группа).





Рисунок 3 - Итоговое сравнение двух групп

Было проведено сравнение результатов подгрупп с различным уровнем мотивации и лояльности. На 3,6% лучше справились с тестом испытуемые с более высоким уровнем мотивации к труду (1-ая подгруппа) по отношению к своим товарищам с более низким уровнем (2-ая подгруппа). И абсолютно противоположное показали лояльные к своей организации испытуемые (3-я подгруппа). Внутри своей группы они показали результат на 2,4% хуже, чем сотрудники с низким уровнем лояльности (4-ая подгруппа). Это отражено на рисунке 4.





Рисунок 4 - Сравнение результатов в подгруппах

Для уточнения результатов было проведено сравнение результатов обучения среди испытуемых с различным уровнем лояльности. Данные приведены в таблице 3.

Таблица 3 - Сравнение эффективности обучения по лояльности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Уровни лояльности персонала | | | | |
|  | крайне низкий | низкий | средний | высокий | крайне высокий |
| 1-е тестирование | 74 | 69 | 75 | 69 | 83 |
| 2-е тестирование | 83 | 74 | 77 | 72 | 87 |
| Итоговая эффективность | 9 | 5 | 2 | 3 | 4 |

Все данные в таблице представлены в процентном соотношении.

Как видно из таблицы, лучшие результаты показали респонденты с крайне низким уровнем лояльности к организации. Их результативность

составила порядка девяти процентов. В то время как испытуемые с самым высоким уровнем лояльности ответили на вопросы контрольного тестирования в среднем на четыре процента лучше.

Сравнение по уровням мотивации показало результаты, представленные в таблице 4.

Таблица 4 - Сравнение результатов по уровням мотивации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Уровни мотивации | | | |
|  | низкий | средний | умеренно высокий | слишком высокий |
| 1-е тестирование | 56 | 74 | 65 | 59 |
| 2-е тестирование | 67 | 90 | 73 | 67 |
| Итоговая эффективность | 11 | 16 | 8 | 8 |

Из таблицы 7 видно, что испытуемые со средним уровнем мотивации показали наилучший результат, выбрав наибольшее количество верных ответов в ходе контрольного тестирования. В то же время сотрудники с умеренно высоким и слишком высоким уровнями мотивации показали примерно равную эффективность, преодолев порог в восемь процентов. Интересно, что сотрудники с самыми низкими показателями представили второй результат по итогу обучения.

Таким образом, исследование результативности применения кейс-метода в обучении персонала выявило значительную эффективность и отразило закономерности влияния черт личности сотрудников на их обучаемость.

Выводы по главе 2

В процессе достижения цели исследовательской работы были выполнены такие задачи, как разработка методической базы эмпирического исследования, проведение диагностики персонала по заданным параметрам, проведение обучения посредством кейс-метода, а также обработка полученных данных, интерпретация результатов и формулирование выводов. В ходе эмпирического исследования были получены данные, иллюстрирующие взаимосвязи между характеристиками личности сотрудников, а именно уровнем мотивации и лояльности к организации, и их результативностью в обучении.

Исходя из полученных данных были сделаны следующие выводы.

Во-первых, можно отметить, что сама по себе лояльность сотрудников к той организации, где они работают, крайне мало влияет на их успешность в процессе обучения. Исключение составляет лишь тот случай, когда высокий уровень преданности организации совпадает с высокой мотивацией к труду. Во всех остальных вариантах уровень лояльности персонала практически не отразился на результатах обучения.

Во-вторых, было установлено, что уровень мотивации персонала благотворно влияет на обучаемость. Данные показали, что различие результатов групп с низкой и высокой мотивацией составило порядка десяти процентов. Это означает, что обучение замотивированного персонала показывает большую эффективность. Осознание данного факта может принести управленцам значительную выгоду, ведь персонал, который замотивирован на учёбу, покажет такой же высокий результат и в процессе работы. Кроме того, руководителям предприятий необходимо иметь в виду, что одной из причин неудовлетворительной эффективности обучения может являться низкая мотивация.

Наконец, необходимо отметить, что метод кейсов является эффективным методом обучения для разбираемой организации и для консультантов по банковским услугам в частности, так как позволяет им практически адаптировать имеющиеся знания, отточить навыки общения с клиентами, борьбы с возражениями, а также предотвращения и погашения конфликтных ситуаций.

**ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ МОТИВАЦИИ И ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

Любая компания, стремящаяся выжить и процветать в долгосрочной перспективе, должна заботиться о своём персонале. Такая необходимость обусловлена, во-первых, тем, что это качество сотрудников является условием формирования у них высокой профессиональной мотивации, которая, в свою очередь, отражается на всех сторонах деятельности.

Лояльные работники готовы смириться с временными трудностями компании, принять необходимые организационные перемены. Такие сотрудники дорожат своим рабочим местом именно в этой компании. Они не только сами стремятся как можно лучше выполнить свою работу, но нередко побуждают к этому и своих коллег. Только лояльные сотрудники готовы творчески подходить к решению возникающих проблем, брать на себя ответственность, прикладывать все усилия для достижения целей компании.

После установления реального уровня мотивации и лояльности возникают два вопроса: какой уровень является достаточным для достижения целей компании и как его повысить, если он недостаточно высок?

Отвечая на первый вопрос, нужно отметить, что для большинства компаний вполне достаточными являются первые два уровня лояльности персонала. Для низшего исполнительского уровня сотрудников, деятельность которых предполагает жестко регламентированные и контролируемые процедуры, достаточно даже нулевого уровня. Но руководители среднего и высшего звена должны иметь более высокий уровень. То есть, чем выше должность, тем большей лояльности она требует.

Итак, проект программы развития мотивации к работе и лояльности сотрудников включает следующие активные формы и методы работы с персоналом:

Индивидуальные беседы руководителя с персоналом по проблеме развития мотивации к работе и лояльности сотрудников;

Наставничество;

Тренинги;

Консультации ведущих специалистов;

Лекции, семинары.

Разработанная программа состоит из самостоятельного тренинга

«Повышение уровня лояльности и мотивации сотрудников».

Цель программы: повышение уровня лояльности персонала организации, формирование комфортной коммуникационной среды в коллективе».

Задачи:

Изучение теоретических основ лояльности персонала. Сплочение группы.

Формирование навыков работы в группе. Создание позитивного имиджа предприятия. Ход тренинга:

Занятие: Введение в тренинг. Цели занятия:

создание комфортных условий для работы тренинговой группы: ознакомление участников с основными принципами проводимого тренинга, принятие правил работы группы;

освоение активного стиля общения;

изучение теоретических основ понятия «Лояльность персонала». Ход занятия

Введение в тренинг. Правила работы в группе (20 мин);

Упражнение в двойках: «Возьми салфеток» (10 мин); Цель: знакомство участников.

Описание. Участники тренинга сидят в общем кругу. Тренер передает по кругу пачку бумажных салфеток со словами: «На случай, если потребуются, возьмите, пожалуйста, себе немного салфеток».

После того как все участники взяли салфетки, тренер просит каждого представиться и сообщить о себе столько фактов, сколько салфеток он взял.

Упражнение: «Я надеюсь - я опасаюсь» (20 мин).

Цель: помочь участникам тренинга точнее сформулировать свои ожидания от предстоящего обучения, а также способствовать тому, чтобы участники максимально открыто делились своими мыслями, чувствами и опасениями.

Описание. Тренер раздает участникам бумагу и просит написать их надежды и опасения, связанные с предстоящим тренингом. Например: «Я надеюсь, что тренинг поможет мне разрешить проблему с моим другом, я опасаюсь, что тренинг будет скучным». Подписывать записки не нужно.

Все записки сдаются тренеру.

Тренер зачитывает записки по одной, и группа обсуждает, что нужно сделать для того, чтобы эти надежды оправдались, а опасения остались лишь опасениями.

Групповая дискуссия: «Что такое лояльность?» (15 мин).

Лекция: «Основы лояльности» (20 мин).

Упражнение: «К чему Вы лояльны» (10 мин).

Цель: выяснить к чему лояльны сотрудники компании.

Обратная связь (20 мин).

Кофе-пауза (15 мин).

Упражнение: «Летающие кошки» (5 мин).

Цель: активизация участников, разогрев после перерыва.

Описание. Участники стоят в общем кругу. Тренер бросает мягкую игрушку одному из участников, который ловит ее и кидает следующему и т.д. пока игрушка не побывает у каждого из участников и не вернется обратно к тренеру. Когда игрушка возвращается к тренеру, он снова кидает ее тому участнику, который кинул вначале, и просит группу повторить и запомнить последовательность, кидая игрушку как можно быстрее, затем спрашивает группу, могут ли они еще ускорить темп.

После того как группа достигает максимального темпа, тренер сразу вслед за первой кошкой кидает вторую, после нее третью и всех остальных, в результате чего кошки летают везде, а участники приходят в состояние веселого сумасшествия.

Мини-лекция: «Как достичь лояльности» (5 мин).

Упражнение: «Мотивы» (7 мин).

Цель: выяснить, чем замотивированы сотрудники компании».

Инструкция: «Наша задача - выбрать наиболее правильный мотив выбора профессии, то есть ту главную причину, по которой все люди должны выбирать себе профессию. Для этого я буду зачитывать по 2 мотива. Вы путем обсуждения и, возможно, голосования должны прийти к мнению, какой мотив лучше»

Мини-лекция: «Причины снижения мотивации» (10 мин).

Упражнение: «Выработка мер по устранению причин снижения мотивации» (25 мин).

Обратная связь (20 мин).

Обед (60 мин).

Упражнение «Программы мотивации»

Упражнение: «Система» (25 мин).

Цель: разработать систему, способствующую повышению лояльности персонала.

Обратная связь (20 мин).

Мини-лекция: «Привязанность» (5 мин).

Упражнение: «Мы теперь с тобой одной веревкой связаны» (7 мин). Цель: определить к чему привязаны сотрудники.

Обратная связь (20 мин).

Линия опыта (40 мин).

В качестве рекомендации для руководства организации, предлагается совмещать данную программу с другими активными формами и методами работы с персоналом, такими как: индивидуальные беседы руководителя с

персоналом по проблеме развития мотивации к работе и лояльности сотрудников, наставничество, консультации ведущих специалистов по проблеме развития мотивации персонала к работе и лояльности сотрудников, лекции, семинары.

Таким образом, внутрифирменное обучение и развитие персонала должно проводиться системно, регулярно, с использованием активных методов и форм обучения. Учебные блоки должны быть модульными и автономными, адаптирующимися к потребностям конкретного периода времени.

Выводы по главе 3

Забота о персонале - не просто обязанность руководства, а залог успеха, долголетия, и процветания компании на рынке. Именно поэтому, в программе разработанного тренинга, столько внимания было уделено людям. Человек принесён гораздо больше пользы предприятию, с которым чувствует связь. Предприятию, где он чувствует свою нужность. В таких условиях у сотрудников даже при неблагоприятной экономической ситуации в организации не возникнет мысли об уходе. Именно на это должны быть направлены усилия руководства компании, если оно не хочет, чтобы средства, время и силы, потраченные на адаптацию, обучение, развитие и прочую работу с персоналом, уходили безвозвратно вместе с уволившимися людьми.

На данный момент вопрос лояльности сотрудников довольно остро стоит во множестве отечественных компаний. Только сейчас мы начинаем понимать важность этого аспекта во взаимодействии с работниками организации. Развитие систем мотивации и повышение уровня лояльности становится не прихотью, а насущной необходимостью в кризисный период. Вот что обусловило выбор темы для третьей главы моей выпускной квалификационной работы.

Разработанная программа является универсальной, так как может быть изменена в зависимости от целей проведения тренинга по развитию персонала и возможностей, которыми обладает организация. Однако первоначальный вариант был создан конкретно для применения в ПАО «Сбербанк» и отвечает целям, заявленным в ходе взаимодействия с работниками банка.

В программе решаются задачи по повышению доверия персонала к организации, а также разработке программ мотивации. Кроме того, в процессе реализации тренинга происходит сплочение коллектива, что благоприятно сказывается в дальнейшем на работе всей фирмы в целом.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В течение долгого времени кейс-метод практически не использовался в системах обучения. Выходящий за рамки привычных технологий, он вызывал неприятие со стороны преподавателей, а также был непонятен самим обучающимся. Особенность его состоит в том, что основное внимание переключается на практическое освоение и применение теоретических знаний. Это отражает, с одной стороны, уникальность метода и универсальность применения, а с другой - сложность его восприятия для людей, воспитанных в рамках консервативной системы обучения.

На данный момент осознание важности и эффективности метода кейсов приходит всё к большему числу работодателей, стремящихся к процветанию своей фирмы. Преодоление разрыва между теоретическим и прикладным уровнем освоения информации, столь необходимое для результативного существования работника внутри организации, происходит в процессе применения кейс-технологии естественно и в достаточной степени быстро. Это позволяет обеспечить необходимый уровень текущего эффективности обучения и минимизировать затраты на последующее.

В моей выпускной квалификационной работе были успешно решены поставленные во введении задачи. Во-первых, после проведения изучения теоретических аспектов кейс-метода, были выявлены преимущества его применения в процессе обучения персонала, а также в системах развития персонала. Была сформирована классификация типов кейсов, послужившая основой для проведения исследовательской работы. Также удалось выявить перспективные направления для развития как самого метода, так и возможности его применения.

В ходе эмпирической работы были достигнуты определённые результаты, позволяющие сделать выводы, иллюстрирующие аспекты применения кейс-метода в сфере обучения персонала на рассматриваемом предприятии.

Во-первых, была выявлена взаимосвязь между лояльностью персонала, его мотивацией и обучаемостью. Эмпирически подтверждено, что высокий уровень указанных факторов благотворно влияет на результативность обучения, представляя собой разницу в десять и более процентов.

Во-вторых, было доказано, что сам по себе уровень лояльности на эффективность обучения влияет очень мало, кроме тех случаев, когда он объединяется с высоким уровнем мотивации. В то время как мотивация персонала является существенным фактором для повышения результатов даже сама по себе.

В-третьих, можно отметить, что проведённое исследование доказало эффективность применения метода кейсов в процессе обучения персонала в рассматриваемой организации. Улучшение результатов после контрольного тестирования у двух групп составило порядка 4,7%, что является существенным показателем для данного вида обучения.

Кроме того, в ходе работы над эмпирическим исследованием, на практике были отработаны стратегии взаимодействия с персоналом организации и выявлены предварительные направления работы по повышению уровня мотивации и лояльности персонала. Данные рекомендации нашли своё отражение в третьей части выпускной квалификационной работы.

В заключительной части работы представлена программа тренинга, который был разработан конкретно исходя из особенностей персонала исследуемой организации. Данная программа направлена на развитие таких факторов как доверие к организации, лояльность, а также мотивационных факторов. Представленная программа может быть использована и в других организациях, так как является универсальной с точки зрения возможности комбинирования с другими методами развития персонала.

В предложенном тренинге описываются упражнения, позволяющие воздействовать на персонал с наименьшей силой, но при этом получать значительные результаты. Также в тренинге проработана практическая сторона применения, что позволяет не волноваться о том, что сотрудники устанут или не смогут справиться со всем комплексом задач. Все упражнения имеют привязку ко времени, а также в программе тренинга предустановлены перерывы.

Универсальность тренинга заключается также и в том, что организатор тренинга может, при желании, поменять местами блоки без каких-либо потерь в эффективности. Кроме того, в зависимости от конкретных целей, упражнения могут быть изменены и преобразованы, например, в тренинг по сплочению команды. Такая специфика тренинга была выбрана именно исходя из особенностей взаимодействия персонала в ходе эмпирического исследования.

В качестве общих рекомендаций по повышению уровня лояльности и мотивации персонала, было предложено использование созданного тренинга в комплексе с иными активными методами развития персонала. Как вариант таких техник были предложены как личные, так и групповые беседы с руководителем по проблемам лояльности и мотивации в организации, семинары с приглашением опытных руководителей и экспертов в данной области. Важно предоставить сотрудникам возможность активного и деятельного включения в вопросы лояльности и мотивации. Такой подход позволит обеспечить непрерывную связь руководства со своим коллективом и улучшит климат в коллективе.

В заключение, хотелось бы отметить, что в ходе работы над эмпирическим исследованием были выявлены направления применения кейс- метода в организации, а также даны рекомендации по всестороннему подходу к работе с персоналом.

Таким образом, задачи выпускной квалификационной работы решены в полном объёме, цель достигнута - был проведён всесторонний анализ кейс- метода и измерение результативности его применения в организации, а также сформирован тренинг, позволяющий оптимизировать имеющиеся установки персонала.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Андюсев Б.Е. Кейс-метод как инструмент формирования компетентностей М., 2010. - С. 61

. Багиев Г.Л., Наумов В.Н. Руководство к практическим занятиям по маркетингу с использованием кейс-метода. СПБ.: Наука, 2009. С. 23-25

. Балуян С.Р. Кейс-метод в обучении культуре делового общения. М.: Известия, 2003. - С. 239

. Барнс Л. Б. Преподавание и метод конкретных ситуаций2000. - С. 502

. Безбородова Ю. Кейс-метод. М., 2008 - С. 163-165.

. Бовт В.В. Моделирование и инструментальная поддержка технологии онлайн обучения практическим навыкам с использованием метода кейс-стади. М., 2005. - С. 150

. Быкова Н.И. Исследование «кейс-метода»: Теоретические аспекты. СПб.: СПбУЭиФ, 2002 - С. 16

. Вачков И.В. Психологический тренинг: методология и методика проведения. М.: Эксмо, 2010. - С. 555

. Виханский О.С. Метод конкретной ситуации в преподавании управленческих дисциплин М., 1997. - С. 7

. Виханский О.С. Ситуационное обучение менеджменту. М.: ГАУ, 1997. - С. 148

. Гладких И.В. Организационное поведение и управление человеческими ресурсами. СПбГУ. - СПб.: Высшая школа менеджмента, 2010. - С. 440

. Глухов В.В. Ситуационный анализ. Деловые ситуации и деловые игры для менеджмента. СПб: Изд-во СПбГУ, 1998. - С. 301

. Гончарова М.В. Кейс-метод в обучении иноязычному общению менеджеров. М.: Центр по изучению взаимодействия культур ФИЯ МГУ им. М.В.Ломоносова, 2004. - С. 95

. Гуревич А. М. Ролевые игры и кейсы в бизнес-тренингах. СПб., 2006. - С. 213.

. Долгоруков А.. Case-study как способ (стратегия) понимания. М.: Центр интенсивных технологий образования. 2002, - С. 22

. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одего Ю.Г. Управление персоналом. М.: Академия, 2012. - С. 262

. Еремин А.С. Разработка и апробация кейсов: особенности разработки кейсов, выбор главных особенностей кейса, плана и текста кейса. М., 2010. Т. 3. - С. 15-36.

. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело, 2006. - С. 453

. Иглин В.А. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников организации в условиях рыночной экономики. М., 2004. С. 76-78

. Измалкова С.А. Теория менеджмента. Орел: Госуниверситет- УНПК, 2013. С. - 495

. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2010. - С. 304.

. Козина И. Case study: некоторые методические проблемы. М.: Рубеж, 1997. С. 177

. Козлов A.B., Маркина Т.В. Эффективные стратегии принятия решений в инновационном проектировании: теория и кейс-стади. М.: АлтГТУ, 2000. С. 214

. Колесникова М.Ф. Обучение по кейс-методу. М.: Вестник, 1993. С.

. 68

. Колосова О.В. Технологии делового общения: инструментарий повышения эффективности деятельности и развития организаций. СПБ.: Издательство Политехн. университета, 2013. С. - 169.

. Лидэ Е.Н. Проблемы и перспективы реализации инновационных образовательных программ в отечественных бизнес-школах. М., 2011. - С. 50

. Львина Е.Д. Кейс-метод в образовании. М.: Эксмо, 2004. - С. 71

. Михайлова Е.И. Кейс и кейс-метод: общие понятия. М.: 1999. - С.

. Михайлова Е.И. Кейс и кейс-метод: процесс написания кейса (начало). М., 1999. - С. 114

. Михайлова Е.И. Кейс и кейс-метод: процесс написания кейса. М., 1999. С. 113-120

. Наследов А.Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных. - СПБ.: Речь, 2004. - С. 392-398

. Оруджева Е.И. Формы и методы обучения персонала. СПБ.: Наука, 2006. Т. 30. С. 132

. Панфилова А.П., Громова JI.A., Богачек И.А., Абчук В.А .Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям. СПб.: Питер, 2004. - С. 240

. Погребельная Н.И. Кейс-метод как условие формирования исследовательских способностей студентов вуза. М.: Наука и школа, 2008. С. 73

. Полат Е.С. Современные педагогические и информационные технологии в системе образования: учебное пособие для студ. вузов. М: Академия, 2008. - С.368

. Прутченков А.С. Кейс-метод в преподавании экономики в школе М., 2007. С. 22-41

. Пырьева В.В. Кейсовая технология обучения и ее применение при изучении темы «Алгоритмы» М., 2009. - С. 25

. Резник С.Д. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2015. С. - 462.

. Салимова Т.А. Использование интерактивных методов обучения в процессе подготовки менеджеров. М.: Эксмо, 2001, - С. 31

. Скуратовская Н.С. Кейс-метод в оценке персонала М.: 2007. - С. 98.

. Смирнов С.Д. Еще раз о технологиях обучения. СПБ., 2000. - С. 113

. Стрельникова Т.Д. Обучение с помощью кейс-технологий. М., 2009.- С. 59

. Салимова Т.А. Использование интерактивных методов обучения в процессе подготовки менеджеров. М.: Эксмо, 2001, - С. 31

. Сурмин Ю.П., Сидоренко А.И. Ситуационный анализ, или анатомия кейс. Киев, 2002. - С. 286

. Уткин Э.А. Контроллинг и управление персоналом. М.: Richard Cash publ., 2007. С. - 264

47. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. М.: Экзамен, 2010. - С. 241

. Хэмел Г. Стратегическая гибкость. СПб.: Питер, 2005. - С. 384

. Черноморченко С.И. Использование кейс-метода в преподавании управленческих дисциплин. М.: Приволжский Дом знаний, 2010. - С. 166

. Чуланова О.Л. Эмоциональная компетентность в управлении персоналом. М.: Вестник, 2011. Т. 16. С.135

. Щукина Г.И. Роль деятельности в учебном процессе. М.: Просвещение, 1986. - С. 142

. Юшкова В.В. Кейс-метод в профессиональном образовании. М.: Столица, 2012. С. 40-41.

53. Возможности применения метода «кейс-стади» при подготовке бакалавров по направлению «менеджмент»: Электронный ресурс // http://www.movn.ru/innovatsii/vozmozhnosti-primeneniya-metoda-kejs-stadi-pri- podgotovke-bakalavrov-po-napravleniyu-menedzhment.html

. История кейсов от Колумба до наших времён: Электронный ресурс// http://changellenge.com/case-history/

. Использование кейс-метода при обучении студентов дисциплине инженерная графика: Электронный ресурс // http://festival.1september.ru/articles/103801/

. Кейс-метод в обучении персонала: Электронный ресурс // http://www.hr-portal.ru/article/keys-metod-v-obuchenii-personala

. Кейс-метод как эффективный инструмент в системе обучения управленческого персонала: Электронный ресурс // http://mir- nauki.com/PDF/01EMN115.pdf

. Метод кейсов (case study): Электронный ресурс // http://www.evolkov.net/case/case.study.html

. Основные категории управления: Электронный ресурс // http://de.ifmo.ru/bk\_netra/page.php?tutindex=3&index=6

. Основы кейс-метода: Электронный ресурс // http://www.pprog.ru/Osnovy%20keismetoda.doc

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |