

О. А. Митрахович, М. А. Пономарева
Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск

O. A. Mitrakhovich, M. A. Ponomareva
Academy of Public Administration under the President of the Republic
of Belarus, Minsk

УДК 005.32-057.17

КЕЙС-СТАДИ КАК МЕТОД ОЦЕНКИ ИНВАРИАНТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ СПЕЦИАЛИСТА

CASE STUDY AS A METHOD FOR EVALUATING INVARIANTS OF A SPECIALIST'S MANAGERIAL COMPETENCE

В данной статье авторы рассматривают цель, задачи и сущность метода кейс-стади, обосновывают практическую значимость применения современных образовательных технологий. В работе проанализированы возможности метода кейс-стади для оценки управленческой компетентности специалиста, определены требования к их разработке и использованию в образовательном процессе. В статье представлены конкретные кейсы для оценки уровня развития функциональных управленческих компетенций.

Ключевые слова: кейс-стади; инвариант; управленческая компетентность; функции управления; целеполагание; принятие решений; стимулирование; контроль; делегирование.

In this article, the authors consider the purpose, objectives and essence of the case study method, substantiate the practical significance of the use of modern educational technologies. The paper analyzes the possibilities of the case study method for assessing the managerial competence of a specialist, defines the requirements for their development and use in the educational process. The article presents specific cases for assessing the level of development of functional management competencies.

Keywords: case study; invariant; managerial competence; management functions; goal-setting; decision-making; incentive; control; delegation.

В настоящее время становится все более очевидным ограниченность и недостаточная эффективность традиционных способов обучения для решения задач, актуальных для современного общества [1]. Экономические изменения требуют от работников роста профессионализма, психологической компетентности, адаптивности и креативности. Практически значимым является поиск оптимальных в конкретных условиях методов обучения, решение практических задач по их освоению. Одним из таких инструментов является метод кейс-стади, который сегодня приобретает все большую популярность и используется при обучении менеджеров, оценке деловых и личностных качеств, отборе кадров.

Метод кейс-стади – это разбор конкретных практических ситуаций в организации, направленный на выявление умений анализировать инфор-

мацию, структурировать ее, выявлять ключевые проблемы, генерировать оригинальные идеи, оценивать их, выбирать оптимальное решение и вырабатывать программу действий. При изучении ситуации следует тщательно отбирать факты, поскольку информация обычно дается не в логической последовательности, часть информации может быть избыточной и не имеющей отношения к конкретной проблеме.

Основная цель метода кейс-стади – определить, в чем заключается проблема, проанализировать ее в контексте описанной ситуации, разработать возможные варианты решения проблемы и выбрать оптимальное из них. При этом обучение направлено не на овладение готовым знанием, а на его выработку в процессе сотрудничества слушателя и преподавателя.

Метод кейсов выступает одним из методов оценки инвариантов управленческой компетентности специалиста. Современные требования к руководителю определяют объективную потребность в совершенствовании форм и методов управления. Достижение высокого уровня результативности деятельности возможно при эффективном управлении, осознанной реализации управленческих функций, осуществляемых руководителями всех уровней.

Термин «инвариант» широко используется в науке и обозначает нечто неизменяемое; конкретный смысл термина зависит от той предметной области, где он используется. Под инвариантом управленческой компетентности специалиста будем понимать конструкт, который получает свою конкретную определенность как та или иная компетенция в зависимости от выполняемых функций и решаемых им задач профессиональной деятельности.

В современной психологии управления особый интерес представляет функциональный подход к определению компетенций управленца. Значительный перечень функций управления представлен в работах таких исследователей, как С. О. Доннел и Г. Купц [2], Ю. Н. Емельянов, Е. С. Кузьмин [3], А. Файоль [4] и многих других. Можно выделить следующие основные функции управления, отражающие структуру и специфику профессиональной деятельности руководителя: целеполагание, принятие решений, стимулирование, контроль, делегирование.

Развитие функциональных управленческих компетенций можно оценить с помощью метода кейс-стади. В разработке кейсов по управленческому функционалу приняли участие слушатели Академии управления при Президенте Республики Беларусь Института государственной службы специальности «Управление персоналом» (2020 год обучения).

При создании кейсов необходимо было решить следующие задачи: описать случай из практического опыта, который основан на реальной ситуации; четко определить проблему, цели, позиции и роли основных участников; кратко охарактеризовать основные этапы развития событий (только факты). Обязательное условие – косвенно описать недостаточное развитие

или отсутствие у главного участника кейса конкретной управленческой компетенции. Основная цель создания такого материала заключается в том, чтобы использовать кейс-стади для оценки развития управленческих компетенций у белорусских специалистов, учитывая современные требования к деятельности руководителя. Кроме того, сама разработка кейсов способствует приобретению умений и навыков в области управления у обучающихся.

Приведем примеры кейсов, с помощью которых можно оценить функциональные управленческие компетенции.

1. Целеполагание. Заключается в выработке как стратегических, так и промежуточных целей. Руководитель формулирует цели не только своей деятельности, но также деятельности исполнителя.

Кейс «Слухи сделали свое дело?». В организацию, занимающуюся IT-технологиями, 6 месяцев назад трудоустроился молодой перспективный работник Иван, который перевелся с предыдущего места работы из-за отсутствия интереса к выполняемым должностным обязанностям. В процессе отбора Иван продемонстрировал высокий уровень профессиональных компетенций.

С его приходом в организацию заметно активизировалось продвижение IT-продуктов компании в социальных сетях. На данном участке работы кроме Ивана была задействована еще одна работница – Мария.

За 3 месяца работы директор организации был полностью удовлетворен результатами деятельности Ивана, его инициативностью, оперативностью и креативностью. Его активная деятельность начала вызывать зависть и негодование со стороны коллег. Мария, разместившая рекламный ролик, за который директор на совещании ошибочно похвалил Ивана, но, разобравшись в ситуации, извинился перед Марией, затаила обиду. Она начала распространять слухи о том, что Иван на рабочем месте большую часть времени уделяет решению личных вопросов в социальных сетях. Коллеги также стали высказываться о том, что Иван ничем не занимается на рабочем месте. Эта информация стала известна директору.

В результате сложившейся ситуации у Ивана пропал интерес к работе, и он принял решение об увольнении. Однако руководитель был заинтересован в данном работнике.

Задача: какие управленческие действия необходимо совершить директору организации в этой ситуации?

В процессе решения оцениваемый должен обосновать ошибки, совершаемые на этапе реализации функции целеполагания, которые в дальнейшем ведут к снижению эффективности всей управленческой деятельности. В связи с этим необходимо соблюдать требования, предъявляемые к формулировке цели:

- конкретность и измеримость: качественные и количественные показатели оценки процесса достижения цели (обеспечивает снижение конфликтности в системах руководитель-подчиненный, подчиненный-подчиненный);

- реальность: обеспеченность соответствующими ресурсами организации (в противном случае может возникнуть утрата доверия к руководству из-за иррациональности установок);
- гибкость, способность к трансформации в соответствии с меняющимися условиями деятельности организации;
- признание работниками организационных целей в качестве личных целей (цели должны быть известными, понятными, близкими большинству членов организации; важно понимание работниками принципа достижения личных целей через достижение целей организации);
- проверяемость: оценка степени достижения;
- совместимость работников: во времени, пространстве; психологическая, психофизиологическая, социальная.

В процессе формулировки цели руководитель должен четко представлять идеальный результат или желаемое состояние объекта управления. Только в ситуации актуализации цели на уровне осознания появляется возможность принятия оптимального решения по ее достижению. Целеполагание осуществляется в процессе принятия решения.

2. Принятие управленческого решения. Начинается с момента возникновения проблемной ситуации и заканчивается выбором решения. Решение представляет собой перечень мер, действий, позволяющих привести систему к требуемому состоянию, т. е. к достижению цели.

Кейс «Вакантная должность». В организации появилась вакансия главного бухгалтера. В отделе бухгалтерии также были две должности заместителей начальника отдела, которые занимали Ирина Ивановна и Светлана Николаевна. Обе стали претендовать на должность главного бухгалтера.

Светлана Николаевна – работоспособная, грамотная, амбициозная, выполняет не только свою работу, но и своих подчиненных, часто остается после работы и закрывает вопросы своего отдела, за что пользуется уважением среди коллег. Иногда проявляет чрезмерную эмоциональность и преобладание личных интересов над профессиональными.

Ирина Ивановна – активная, целеустремленная, имеет свое мнение и умеет его отстаивать; коммуникабельна, хорошо взаимодействует с другими организациями, в том числе – вышестоящими. Находится на хорошем счету у руководства.

Директор организации назначает на должность исполняющего обязанности главного бухгалтера Ирину Ивановна. Светлана Николаевна с этим не согласна, не воспринимает ее как руководителя и считает, что та стала нагружать ее больше, в том числе той работой, которую до этого выполняла сама. Светлана Николаевна стала настраивать работников отдела против Ирины Ивановны.

Директор пытается понять причину конфликта и возможные пути его разрешения.

Задача: опишите эффективную стратегию разрешения создавшейся ситуации. Обоснуйте свое решение.

В научной литературе представлены технологии принятия оптимального (эффективного, рационального) управленческого решения (В. Врум и А. Яго, 1988; С. Коссен, 1994; Т. Тагард, 1997 и др.). Оцениваемый должен предложить решение кейса на основании одной из технологий принятия решения. Например, целесообразно использовать следующие этапы рационального решения проблем:

- диагностика проблемы – необходимо собрать и проанализировать требующуюся внешнюю и внутреннюю информацию. В качестве инструмента, позволяющего провести анализ, ограничений и возможностей предлагаем использовать метод SWOT-анализа (К. Эндрюс, 1963). Использование SWOT-анализа позволяет провести конкретный анализ сильных и слабых сторон факторов внутренней среды (непосредственно организации или персоналии), а также анализ в контексте факторов внешней среды (возможностей, угроз и ограничений), которые могут способствовать либо препятствовать достижению управленческой цели. Данный метод позволяет с разных сторон объективно рассмотреть стратегию реализации управленческого решения;

- ограничение решений – это сужение полномочий членов организации, которые определяются высшим руководящим звеном;

- определение альтернатив – выявление всех возможных действий, которые могли бы устранить причины проблемы;

- оценка альтернатив – определение сильных и слабых сторон предлагаемых решений и прогнозирование возможных последствий;

- выбор альтернатив – анализ различных решений и выбор оптимального, с наиболее благоприятными последствиями. Важным является факт доведения принятого решения и сроков его реализации до исполнителей, назначение ответственных, их мотивация, организация командной работы. На этом этапе руководителю необходимо использовать принцип делегирования полномочий;

- контролирующий этап – текущий и итоговый контроль выполнения решения.

С психологической точки зрения, принятие управленческих решений представляет собой сложный когнитивно-волевой акт преодоления информационной неопределенности в ситуации эмоционального напряжения путем формирования личной и должностной позиции по ее разрешению.

Психологическими аспектами эффективности управленческих решений руководителя среди прочих выступают восприятие решений специалистами, привлекаемыми к их выполнению, а также взаимодействие работников,

участвующих в этом процессе. Следует учитывать и влияние различных уровней управленческой культуры и личностных качеств руководителя на технологию подготовки и принятия решений.

3. Стимулирование. Включает разработку и использование стимулов, побуждающих исполнителей к эффективному выполнению профессиональных задач [5].

Кейс «Противостояние». В отделе организационно-кадровой работы администрации района города на вакантную должность заместителя начальника отдела назначается Рябов Константин без согласования с начальником данного отдела Будиным Владимиром.

Рябову Константину 30 лет, имеет опыт работы в данной сфере не менее двух лет; амбициозный, энергичный, трудолюбивый. Достаточно легко наладил отношения с коллективом и поддерживает доброжелательные отношения со всеми специалистами отдела.

Коллектив отдела работоспособный, слаженный, однако существует некоторая напряженность в психологическом климате, который зависит от настроения руководителя. Возраст работников коллектива варьируется от 24 до 35 лет.

Будину Владимиру 52 года, отдел возглавляет более 15 лет, пользуется авторитетом в коллективе. Прямолинейный, в некоторых вопросах деспотичен, в разговоре может использовать ненормативную лексику.

Суть проблемы заключается в том, что Будин Владимир предвзято относится к Рябову Константину: игнорирует его присутствие на общих собраниях, критикует только публично, разговаривает на повышенных тонах, необоснованно придирается к результатам деятельности своего заместителя.

Задача: предложите решение проблемы во взаимоотношениях руководителя и его заместителя.

Для успешного осуществления стимулирования руководителю необходимо владеть действиями мотивирования подчиненных, что и должен продемонстрировать слушатель при решении данного кейса. Разработка системы мотивации – трудоемкий процесс. С одной стороны, такая система должна стимулировать работников к эффективному исполнению профессиональной деятельности, с другой – быть экономически оправданной.

Мотивация имеет две формы: внешняя мотивация (возникает не от самой работы, а дается организацией, например, заработная плата, продвижение по службе, похвала и признание, социальные гарантии) и внутренняя мотивация (возникает при наличии, например, чувства достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения и самореализации). В научной литературе представлено большое количество теорий мотивации работников («XY-теория» Д. Макгрегора, теория «Z» У. Оучи, теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория справедливости С. Адамса, теория мотивации В. Вру-

ма и др.), опираясь на которые руководитель может филигранно реализовывать функцию стимулирования.

4. Контроль. Контроль состоит в сопоставлении заданной первоначально цели и результата действий работников. Для осуществления функции контроля руководителю необходимо владеть навыками получения обратной связи.

Кейс «Скрупулезный руководитель». На вакантную должность начальника планового отдела логистической организации «Титан» рассматривали двух кандидатов, специалистов отдела: Николая (32 года) и Евгения (36 лет). Оба кандидата обладали необходимыми компетенциями, но руководитель Н. Е. Карпов отдал предпочтение Евгению, так как он имел большой опыт работы в организации.

Евгений стал ответственно и скрупулезно регулярно сам перепроверять все отчеты и иные документы, которые готовили подчиненные. В отделе работали квалифицированные работники: отчеты сдавали вовремя, документы готовили без ошибок. Однако и по прошествии нескольких недель Евгений продолжал перепроверять документы и отчеты работников. Из-за этого ему приходилось допоздна засиживаться на работе, а отчеты сдавались не в срок.

Н. Е. Карпов снизил по этой причине размер премии всем работникам отдела. В коллективе стало нарастать недовольство, однако Евгений не изменил методов работы. Перед Н. Е. Карповым возникла проблема.

Задача: как Н. Е. Карпову наладить работу в плановом отделе и обеспечить выполнение своих поручений в срок?

При осуществлении контроля психологически обязательна конструктивная внутренняя установка осуществляющего контроль. Оцениваемый должен обосновать, что контроль эффективен, когда он осуществляется не с целью проявить контролируемому свою власть, а для того, чтобы убедиться в состоянии дел, принять своевременные и конструктивные меры для улучшения служебной деятельности, предупредить упущения и ошибки, оказать необходимую помощь. Необходимо сочетание текущего контроля с итоговым. Текущий позволяет принять своевременные меры для получения нужного результата работы, а при использовании только итогового контроля существуют риски упущенных возможностей и, как следствие, снижение результативности профессиональной деятельности. Контроль трансформируется в демотиватор, если его результатом становится повод для критики или рекомендации типа: «повысить ответственность», «принять меры», «активизировать». Многое зависит от профессиональных, деловых и личностных качеств контролирующего.

При осуществлении контроля следует принимать во внимание оценку таких феноменов, как морально-психологический климат, профессиональ-

но-психологическая подготовленность работников, отношение к профессии, способности, профессионализм, отношение к коллегам.

5. Делегирование. Это процесс передачи ответственности и полномочий подчиненным для достижения той или иной цели.

Кейс «Сложный выбор». Р. Капустин является руководителем отдела кадров промышленного предприятия. В данном отделе не предусмотрена штатная должность заместителя начальника отдела. Р. Капустин заочно обучается в одном из высших учебных заведений Республики Беларусь, и в данный момент наступает время очередной сессии, когда он должен уехать в другой город на месяц. Накануне отъезда на обучение он получает задание: в течение месяца разработать и представить для рассмотрения кадровую политику предприятия. В подчинении у Р. Капустина находится три работника:

1. Екатерина Петровна – опытный работник с высоким уровнем самомотивации, не раз исполняла обязанности начальника отдела. При этом она склонна к индивидуальной работе, безынициативная, безотказная.

2. Татьяна Николаевна – хорошо зарекомендовавший себя в работе специалист, но не имеет опыта исполнения обязанностей начальника отдела. Очень инициативный работник, при этом все время конфликтует с другими работниками.

3. Светлана Михайловна – работник, который находится на испытательном сроке, стремится закрепиться на предприятии и зарекомендовать себя как хороший специалист, имеет необходимое образование.

Задача: Кого, по вашему мнению, Р. Капустин должен оставить исполнять обязанности руководителя отдела, чтобы поставленная задача была качественно решена в обозначенные сроки? Аргументируйте свой выбор.

Решая кейс, слушатель должен предложить одну из технологий делегирования, а также учесть основные стадии реализации данной функции: решение о делегировании, пояснение работнику, почему возникла необходимость делегирования и почему руководитель решил делегировать задачу именно ему, определение уровня ответственности, рамок полномочий и сроков исполнения. Оценивая решение кейса, руководителю следует понимать, что в его руках острый инструмент воздействия на психологию и деятельность работников. Цель оценки заключается в том, чтобы достичь не только сиюминутного эффекта, но позаботиться о положительном развивающем и воспитывающем долговременном эффекте. Оценка должна строиться на достоверной информации, быть обоснованной, справедливой и психологически принимаемой всем коллективом, учитывать реальные возможности оцениваемого работника, его профессионализм, опыт, способности, отношение к делу, а также время и средства, которыми он располагал для достижения цели. Большой психологической взвешенностью и продуманностью должны отличаться низкие, негативные оценки, сопровождаемые критикой.

Деятельность руководителя осуществляется под воздействием различных внешних и внутренних факторов в условиях риска, информационной неопределенности, повышенной ответственности и дефиците времени. Это требует от него не только умений эффективной реализации функций управления, но и определенных качеств: деловых, личностных, профессиональных. В научной литературе представлено большое количество исследований, на основании которых выделяют качества, которыми должен обладать руководитель. Например, Р. Л. Кричевский среди прочих выделяет уверенность в себе, стремление влиять на других людей, самообладание, эмоциональная уравновешенность, креативность, целенаправленность, готовность к обособанному риску, готовность брать на себя ответственность, умение работать с людьми, максимально использовать возможности сотрудников, надежность, умение мотивировать подчиненных [6].

Таким образом, одно из центральных мест в профессиональной деятельности руководителя занимает умение эффективно реализовывать функции управления. Анализ деятельности показывает, что большинство действий руководителя связано с решением управленческих вопросов, умением определять долгосрочные и краткосрочные цели, расставлять приоритеты, принимать решения в ситуации информационной неопределенности, мотивировать сотрудников на выполнение профессиональных задач в условиях эмоционального и физического напряжения, а также добиваться получения того результата, который прогнозировался на этапе планирования. Это требует от руководителя непрерывного самообучения и саморазвития, самооценки управленческих действий. Представление об инвариантной структуре компетентности может служить основанием для создания непротиворечивой и понятной практики обучения таксономии (полного набора) компетентностей. Самоизменение и развитие личности руководителя в профессиональной деятельности возможно только через самостоятельность, т. е. такую деятельность, в которой человек выступает активным субъектом, а не пассивным исполнителем задач, поставленных вышестоящим руководством. Негативный опыт реализации функций управления в профессиональной деятельности руководителя формирует стремление избегать подобных ситуаций в будущем. Такое исполнение должностных обязанностей, сопровождающееся состоянием психического напряжения, оказывает неблагоприятное воздействие на эмоциональную устойчивость руководителя и, как следствие, ведет к сложностям в дальнейшей организационной эффективной служебной деятельности.

Использование метода кейс-стади позволяет сформировать не только знания, но и навыки профессиональной деятельности руководителя. Преимущество этого метода заключается в том, что он развивает профессиональные и личностные компетенции, систему ценностных установок; фор-

мирует умения принимать эффективные решения в ситуациях неопределенности; повышает активность и мотивацию обучающихся.

Список использованных источников

1. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг: учебник / О. Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 358 с.
2. Кунц, Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: в 2 т. / Г. Кунц, С. О’Доннел. – М.: Прогресс, 1981. – 250 с.
3. Кузьмин, Е. С. Руководитель и коллектив. Социально-психологический очерк / Е. С. Кузьмин, И. П. Волков, Ю. Н. Емельянов. – Л.: Лениздат, 1974. – 168 с.
4. Управление – это наука и искусство / А. Файоль [и др.]. – М.: Республика, 1992. – 349 с.
5. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров / Т. Ю. Базаров. – М.: Юрайт, 2014. – 381 с.
6. Кричевский, Р. Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. – М.: Дело, 1993. – 352 с.

(Дата подачи: 26.02.2021 г.)

А. В. Михалёв

Белорусская государственная академия авиации,
Минск, Республика Беларусь

A. V. Mikhalev

Belarusian State Aviation Academy, Minsk

УДК 37.015.3

РАЗВИТИЕ ПСИХИЧЕСКИХ КАЧЕСТВ И СЕНСОМОТОРНЫХ НАВЫКОВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКЕ ОПЕРАТОРОВ БЕСПИЛОТНЫХ АВИАЦИОННЫХ КОМПЛЕКСОВ

DEVELOPMENT OF MENTAL QUALITY AND SENSORMOTOR SKILLS IN PROFESSIONAL TRAINING OF OPERATORS OF UNMANNED AIRCRAFT COMPLEXES

В статье рассматриваются психические качества и сенсомоторные навыки операторов беспилотных авиационных комплексов. Роль психологической компетенции в их формировании. Представлены результаты исследования в рамках внедрения психологических компетенций в систему подготовки военных специалистов в области управления беспилотными летательными аппаратами.

Ключевые слова: психологические компетенции; психические качества; психические процессы; психомоторика; оператор беспилотных авиационных комплексов; оператор