

Е. П. Пыко¹, А. В. Пыко²

Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь,

¹ alena.pyko@gmail.com, ² pyko@sbmt.by

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА «CASE-STUDY» В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В статье описано использование метода кейс-стади (case-study), одного из активных методов обучения, в практике преподавания конфликтологических дисциплин. Применение практических ситуаций в обучении открывает возможности для формирования у слушателей конфликтологической компетентности в соответствии с требованиями современного рынка труда.

Ключевые слова: *активные методы обучения, case study, решение практических задач, конфликтологическая компетентность, профессиональные компетенции*

А. Пыко¹, А. Пыко²

School of Business of BSU, Minsk, Belarus,

¹ alena.pyko@gmail.com, ² pyko@sbmt.by

USING THE CASE-STUDY METHOD IN THE PROCESS OF FORMING THE CONFLICTOLOGICAL COMPETENCE OF HR-MANAGEMENT SPECIALISTS

The article describes the use of the case-study method, one of the active teaching methods, in the practice of teaching conflictological disciplines. The use of practical situations in training opens up opportunities for the formation of students' conflictological competence in accordance with the requirements of the modern labor market.

Keywords: *active teaching methods, case study, practical problem solving, conflict competence, professional competence*

Современная бизнес-среда характеризуется высоким уровнем неопределенности, ускорением инновационных процессов, острой конкуренцией. Значительная часть работников испытывает серьезные производственные и профессиональные перегрузки, которые, в свою очередь, вызывают острые стрессовые состояния. Уровень психологического напряжения, которому подвергаются сотрудники организации, растет, приводя к увеличению числа столкновений, что негативно отражается на производительности труда, снижая качество работы.

В современной компании одной из ключевых коммуникативных компетенций специалистов по управлению персоналом является способность работать с конфликтами в организации. Задача формирования конфликтологической компетентности занимает особое место в их подготовке в силу того, что профессиональная деятельность HR-специалиста по своему характеру сопряжена с налаживанием коммуникаций с различными группами и отдельными работниками организации, в различных, часто спорных или стрессовых ситуациях. По роду своей профессии специалист в области управления персоналом выступает консультантом по вопросам социальной напряженности в организации, зачастую действуя в роли медиатора.

В психологической науке понятие конфликтологической компетентности было введено Б. И. Хасан в 1996 г. Автор определяет конфликтологическую компетентность как степень раз-

вития осведомленности о круге возможных стратегий поведения в конфликте и умений реализовывать эти стратегии в конкретной жизненной ситуации и конфликтном взаимодействии [7].

Различными аспектами конфликтологической компетентности также занимались исследователи В. И. Андреев, А. Я. Анцупов, Н. В. Гришина, Е. Е. Ефимова, В. Г. Зазыкин, Д. В. Ивченко, Я. Л. Коломинский, Е. А. Климов, Л. А. Петровская, Н. В. Самсонова, А. И. Шипилов и др.

Конфликтологическая компетентность является информационно-когнитивно-регуляторной подсистемой профессионализма, связанной с умениями управлять конфликтом и разрешать его. Это подготовленность к управлению конфликтами в различных сферах жизни. Она подразумевает не только способность выполнять трудовые функции в конфликтной среде, но и преобразовывать ее для успешного решения профессиональных задач [1].

В качестве ключевых в конфликтологической компетентности могут выступать две группы критериев. Во-первых, это навыки идентификации конфликта и навыки определения механизмов их возникновения. Для развития этой группы навыков требуется передача слушателям знания о сущности конфликта как социального феномена, а также его идентификационных признаков, умение отличать понятие «конфликт» и «конфликтная ситуация», умение проанализировать причины возникновения конфликта, умение прогнозировать варианты развития конфликтной ситуации.

Во-вторых, важная задача в формировании конфликтологической компетентности состоит в развитии группы навыков, связанных с анализом и оценкой конкретной ситуации (диагностика конфликта), видение перспектив его разрешения, выбором способа разрешения конфликта, формированием плана действий, навыков реализации этого плана, оценкой эффективности своих действий. Данная задача предполагает формирование у обучающихся знаний основных стратегий поведения в конфликте, умения выбирать наиболее эффективные в зависимости от параметров ситуации, развитие как базовых, так и специальных коммуникативных навыков, связанных с проведением переговоров, навыков медиации.

Формирование конфликтологической компетентности является одной из важных задач обучения специалистов в сфере управления персоналом, реализуемых на программах переподготовки «Управление персоналом» в Институте бизнеса БГУ. Слушателями программ являются взрослые люди, специалисты с практическим опытом работы в данной сфере, что требует совершенствования методики преподавания курса. Это предполагает применение инновационных подходов и методов, связанных с активным взаимодействием обучающихся, а также максимальное их вовлечение в учебный процесс.

Одним из эффективных методов интерактивного обучения является кейс-метод («*case study*»). В учебном процессе кейс-метод представляет собой техники, использующие описание реальных бизнес-ситуаций.

Использование практических управленческих задач (кейсов, от англ. *case* – случай) начал применяться еще в начале XX в. в области права и медицины. В бизнес-образовании ведущая роль в распространении кейс-метода принадлежит Гарвардской бизнес-школе и приходится на период примерно с 1908 г. К 1924 г. кейс-метод использовался в качестве основного для преподавания и изучения подавляющего большинства курсов. В настоящее время в Гарвардской бизнес-школе до 80 % всего учебного материала и времени занимают кейсы [5].

Впоследствии кейс-метод нашел широкое применение во многих западных, а затем и отечественных образовательных учреждениях в области изучения бизнес-дисциплин.

Среди ученых, внесших значительный вклад в разработку и внедрение этого метода отмечают Г. А. Брянского, А. М. Деркача, Ю. Ю. Екатеринославского, В. Д. Киселева, О. В. Козлова, Ю. Д. Красовского, В. Я. Платова, Д. А. Поспелова, О. А. Овсянникова, В. С. Рапопорт и др. [2; 4].

Центральным понятием метода является понятие «ситуация». Это письменно представленное описание определенных условий из деятельности какой-либо организации, группы людей или отдельных индивидуумов, она представляет собой набор неких переменных, которые в той или иной степени влияют на конечный результат [3].

Как правило, кейс содержит исчерпывающую информацию о ситуации:

- какие объективные условия ей предшествовали;
- какие факторы повлияли;
- какие события происходят;
- какие стороны в них участвуют;
- когда и какой должен быть получен результат;
- какие ресурсы (время, деньги, люди, полномочия и т. д.) имеются.

При данном методе обучения слушатели должны рассмотреть предложенную ситуацию, проанализировать ее с учетом всех указанных условий и переменных, а также самостоятельно предложить и аргументировать свое решение. Большинство подобных практических задач не предполагают наличие единственно правильного ответа. Принципиальными особенностями метода выступают:

- наличие модели социально-экономической системы;
- использование фактических организационных проблем;
- полиальтернативность решений, сравнение различных взглядов и принятие коллективных решений;
- возможное участие максимального количества людей в изучении ситуации, выяснении иных точек зрения,
- наличие у каждого права на правильные и неправильные ответы, взаимный обмен информацией;
- минимальная степень зависимости обучаемых друг от друга.

Организатор занятия по методу «кейс-стади» исполняет функции эксперта, катализатора учебного процесса и тренера [6].

Кейс-метод в преподавании конфликтологических дисциплин представляет собой изучение предмета посредством обсуждения большого количества практических задач, построенных в определенной последовательности, соответствующей изучаемым темам (в т. ч. и с использованием других подходов к обучению). Каждая практическая задача используется в определенный момент времени, в соответствии с учебной программой, базируется на предыдущих изученных кейсах и является своего рода «мостиком» к изучению следующих.

Существует так называемый классический подход к использованию кейсов в учебном процессе, при котором в качестве материала берутся исключительно реальные бизнес-ситуации. Также, в этом случае в кейсе описывается не только переменные необходимые для принятия решения, но и максимальное количество других переменных, значимых как в большей, так и в меньшей степени. Зачастую такой кейс представляет собой обширный текст с довольно подробным описанием компании с точки зрения всех ее основных компонентов (описание истории, оргструктуры, финансовых показателей, состояние персонала и прочее). Обучающимся предлагается самостоятельно определить как саму проблему, так и степень влияния на нее того или иного факта. Выбирая таким образом существенные и несущественные условия, анализируя их, слушатель актуализирует все накопленные компетенции, выступая в роли лица принимавшего решения в организации.

В преподавании дисциплин, связанных с развитием коммуникативных компетенций возможно применение как классического кейс-метода, так и его вариаций.

Одна из них предполагает использование ситуаций, приближенных к реальности, которые создаются на основе нескольких реальных событий, включают только требуемые параметры и факты. В основном такие кейсы применяются для отработки отдельного тематического блока или конкретной «узкой» компетенции.

Другая вариация метода допускает даже отсутствие заранее подготовленного текста ситуации. В этом случае бизнес-кейс «создается» непосредственно в аудитории. Такой подход целесообразно применять при проведении обучения при однородной структуре аудитории (например, работа в одной отрасли и др.). Это расширяет опыт всей группы, помогает анализировать разные типы конфликтов.

В практике преподавания хорошо зарекомендовал себя прием, при котором каждый слушатель курса, после изучения основных теоретических блоков программы, самостоятельно готовит индивидуальный кейс на основе реальной деловой ситуации. Для того чтобы кейс мог выполнить возлагаемую на него роль, он должен иметь определенную структуру (описание организации, история вопроса, описание конфликтной ситуации, характеристика действующих лиц, развитие событий) и обладать следующими характеристиками:

- поднимать значимую деловую или коммуникативную проблему, связанную с возникновением межличностных или организационных противоречий;
- содержать необходимую информацию для решения этой проблемы;
- не содержать в себе готовых решений.

Для слушателей-практиков, изучающих менеджмент, управление персоналом, такие кейсы являются своего рода аналогами лабораторных работ. Это позволяет не только обеспечить вовлечение и более глубокое практическое погружение в изучаемый предмет, а еще и способствует сплочению группы. В определенном смысле такие практики также позволяют оздоровить климат в организации, самим HR-специалистам разобраться с актуальными организационными проблемами.

Метод «case-study» показал свою высокую результативность в преподавании дисциплины «Конфликтология», поскольку во многих ситуациях, рассматриваемых в рамках программы, нет однозначного или единственного правильного ответа на поставленный вопрос. При этом задача преподавателя — активизировать обучаемых на поиск различных подходов и помочь им сориентироваться в проблемном поле, что позволяет применить теоретические знания по предмету к решению конкретных практических задач.

Применение этого метода способствует развитию у слушателей не только самостоятельности в принятии решений, но также основных коммуникативных умений (умения слушать, понимать собеседника и учитывать альтернативную точку зрения, аргументированно высказать свою позицию), которые составляют ядро конфликтологической компетентности специалиста.

Список использованных источников

1. *Александрова, Л. Ю.* К вопросу о конфликтологической компетентности специалистов / Л. Ю. Александрова, А. Ю. Мунши // Вестн. Чебоксар. кооперативного ин-та. – 2009. – № 1 (3). – С. 180–185.
2. *Багирова, И. Х.* Кейс-стади как интерактивный метод в образовании студентов экономистов в процессе изучения дисциплины «Управление персоналом» / И. Х. Багирова, Б. С. Бурыхин // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. – 2012. – № 3 (19). – С. 118–129.
3. *Гончарова, С. В.* Использование «кейс-задач» в процессе обучения студентов направления «конфликтология» / С. В. Гончарова // Науч.-метод. электрон. журн. «Концепт». – 2017. – № S3. – С. 5–9.
4. *Грузкова, С. Ю.* Кейс-метод: история разработки и использования метода в образовании / С. Ю. Грузкова, А. Р. Камалева // Совр. исследования соц. проблем (электронный науч. журн.). – 2013. – № 6. – С. 24.

5. *Лебедев, П. В.* Использование кейсов и кейс-метода в образовательном процессе / П. В. Лебедев. – М. : Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Российской Федерации, 2017. – 114 с.
6. *Панфилова, А. П.* Инновационные педагогические технологии : Активное обучение : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / А. П. Панфилова. – М. : Изд. центр Академия, 2009. – 192 с.
7. *Хасан, Б. И.* Психотехника конфликта и конфликтная компетентность / Б. И. Хасан. – Красноярск : Фонд ментального здоровья, 1996. – 157 с.
8. *Емельянов, С. М.* К вопросу о конфликтологической компетентности PR-специалиста / С. М. Емельянов // Соц. коммуникации: наука, образование, профессия. – 2017. – № 17. – С. 186–191.
9. *Andersen, E.* Teaching with cases: A practical guide / E. Andersen, W. T. Schiano, B. Schiano. – Harvard Business Press, 2014.