



**Высшая  
школа менеджмента**

Санкт-Петербургского  
государственного университета

# Современные HR-решения в учебных кейсах. Создание и использование на практике.

**Марина ЛАТУХА**

Старший преподаватель кафедры организационного поведения и  
управления персоналом  
Высшая школа менеджмента СПбГУ

**X юбилейный Саммит HR-директоров России  
и СНГ**

Москва

21 сентября 2009



# О чем поговорим?

- Кейсы и какие они бывают
- Практики создания и базы данных исследовательских и учебных кейсов
- Современная проблематика HR кейсов
- Практики использования кейсов
- Актуальность и потребность в кейсах



## Метод преподавания

### ▪ Учебный кейс

- Основанный на полевых исследованиях - field research case
- Основанный на обобщении консалтингового опыта
- Основанный на вторичной информации

## Метод исследований

### ▪ Исследовательский кейс

HR кейсы используются как метод преподавания и как метод исследований



# Люди учатся, когда есть вызов, проблема

- 34% - трудности и их разрешение
- 27% - задание, которое бросает  
ВЫЗОВ
- 22% - учимся у других
- 17% - всё другое





# Цели создания кейсов

- Материал для обучения, получение знаний

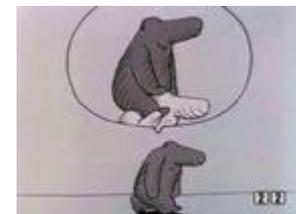
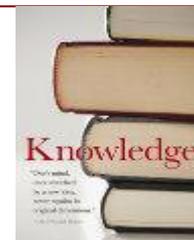


- Анализ ситуации в компании

- Поиск альтернативных решений, свежий взгляд, новые идеи

- Формирование различных компетенций у обучающихся

- Получение исследовательской информации





# Что дает использование кейсов?

- Развитие навыков - поиска информации, анализа, исследования, принятия решений, и т.п.
- Умение идентифицировать проблему развития
- Соединение теории и практики
- Навыки выбора и использования инструментов анализа
- Формирование навыков использования теоретических моделей
- Изучение опыта
- Развитие креативного мышления
- Формирование видения
- Развитие навыка командной работы
- Применение на практике междисциплинарного подхода
- Побуждает к изучению предмета
- Способ «заставить думать»
- Способ повышения внимания и запоминания



# Как и кем создаются кейсы

## Кем?

- Бизнес-школами
- Консалтинговыми компаниями и консультантами
- Организациями

## Как?

- Личные договоренности авторов с организациями (получение доступа к информации)
- Консалтинговые проекты
- Анализ вторичной информации
- Институциональные связи
- По заказу компаний





## Где найти учебные кейсы

### Центры распространения кейсов

- European Case Clearing House (ecch) [www.ecch.com](http://www.ecch.com)
- Harvard Business School (HBS) [www.hbsp.harvard.edu/educators](http://www.hbsp.harvard.edu/educators)
- Ivey Publishing (Richard Ivey School of Business) [www.1.ivey.ca/cases](http://www.1.ivey.ca/cases)
- Babson College [www3.babson.edu/publications/cases/](http://www3.babson.edu/publications/cases/)
- Darden Business Publishing (Darden Graduate School of Business) [www.store.darden.virginia.edu](http://www.store.darden.virginia.edu)
  - McGraw-Hill (Primis Online) [www.primisonline.com](http://www.primisonline.com)
- XanEdu Custom Publishing [www.xanedu.com](http://www.xanedu.com)



## Где найти учебные кейсы (2)

### Базы данных, ассоциации, издания

- Базы данных профессиональных ассоциаций
  - NACRA American Case Research Association
  - WACRA
- Профессиональные издания
  - Case Research Journal
  - International Journal of Case Method Research & Application
- Сборники кейсов





# Опыт Высшей школы менеджмента

- Первоначальное осмысление, усилия преподавателей-новаторов
- «Нерегулярная активность»
- Создание постоянно действующей системы разработки и использования кейсов в учебном процессе
- Создание российского ресурсного центра учебных кейсов



## Опыт Высшей школы менеджмента (2)

- Внедрение в преподавание – с момента создания факультета менеджмента
- Первый кейс, зарегистрированный в ЕССН – 1998 г., сегодня более 70
- Зарубежные публикации 2 кейсов (1996, 2002)
- 2006–2007 гг. - 147 кейсов (из них 50 с методическими указаниями)
- 2008 – 30 кейсов
- 1996-2008 – 197 кейсов



Высшая  
школа менеджмента  
Санкт-Петербургского  
государственного университета

# Российский ресурсный центр учебных кейсов

## Основная цель:

Осуществление функций централизованной базы  
российских учебных кейсов

База кейсов формируется силами индивидуальных  
авторов и вузов, изъявивших желание стать  
участниками проекта создания Центра



[www.case-center.ru](http://www.case-center.ru)



## Российский ресурсный центр учебных кейсов (2)

Центр сотрудничает с организациями-правообладателями кейсов (вузами, издательствами, периодическими изданиями, консалтинговыми и другими компаниями)

Сотрудничество предполагает взаимный обмен учебными кейсами для их использования в преподавательской практике

В проекте участвуют 14 вузов, включая ВШМ СПбГУ в качестве учредителя, и СМИ (Ведомости, Harvard Business Review, Эксперт-СЗ, ДП, Маркетолог, Sales business, "Секрет фирмы" ИД «Коммерсантъ» и др.)



# Проблематика HR в кейсах

## 2 основных направления:

- Стратегические кейсы (проблематика в области управления человеческими ресурсами, связанная с принятием стратегических решений)



- Операционные или тактические решения (вопросы реализации кадровой политики и HR-функций)





### Какие HR-решения отражаются в кейсах сейчас?

- Вопросы лидерства. Собственники и менеджеры
- Реструктуризация и оптимизация бизнес-процессов по управлению человеческими ресурсами
- Управление талантами
- Создание системы обучения и развития персонала: Корпоративные университеты и учебные центры
- Мотивационные системы для различных категорий персонала
- Вопросы производительности труда, удовлетворенность трудом и анализ психологического климата
- Ассесмент процедуры при отборе и оценке персонала
- Оценка и анализ эффективности HR-функций



## Проблематика HR в кейсах (3)

### Некоторые примеры HR-решений:

- Группа компаний, состоящая из четырех небольших организаций, предприняла попытку разработки и реализации стратегии своего развития. Был начата реализация стратегического проекта, в рамках которого должна была быть достигнута координация общего процесса изменений. Попытка скоординировать деятельность разных участников проекта и разных подразделений окончилась неудачей. Группа компаний прекратила свое существование. В чем причина / причины этой неудачи? Можно ли было ее избежать? Какие ошибки и на каком этапе совершили лидеры и их сподвижники?
- Создание и становление крупного производственного холдинга в результате слияний и поглощений, бывших государственных предприятий влечет за собой необходимость интеграции программ обучения, развития и мотивации персонала в рамках единой компании. Формирование стратегии развития компании предполагает разработку концепции корпоративного обучения. Такая концепция должна учитывать не только потребности в обновлении знаний и развитии ключевых компетенций компании, но и актуализацию потребностей преодоления инерции и сопротивления изменениям, формирования единой и сильной корпоративной культуры. Создание корпоративного университета является одним из возможных компонентов новой концепции организационного развития и обучения персонала.



## Некоторые примеры HR-решений (2):

- Рынок труда в последние годы до кризиса (особенно в мегаполисах) характеризовался такими тенденциями, как «кадровый голод», «перегрев рынка», что делало актуальной проблему привлечения и удержания персонала. В условиях усиливающейся конкуренции многие компании сталкивались с трудностями (проблемами), касающимися с одной стороны, повышения качества труда младшего персонала, а с другой стороны, поддержания его приверженности компании.
- Рынок продукции компании находится на стадии упадка, так как появлялись товары-заменители, что означало для компании неминуемое падение спроса в долгосрочном периоде. Какой стратегии придерживаться, сфокусироваться на конкретной нише, инвестировать в развитие или сокращать издержки – это те альтернативы, которые существуют в этом случае для компании. В соответствии с выбранной альтернативой необходимо построить определенную систему управления персоналом, развивать организационную культуру.



# Практики использования кейсов

- В обучающих программах бизнес-школ
- В тренинговых центрах и корпоративных университетах компаний





# Практики использования кейсов в программах бизнес-школ

Слушатели получают возможность знакомства с реалиями бизнеса, учатся оценивать ситуацию, определять альтернативы и принимать управленческие решения.

Приходя в реальный мир – имеют представление о практике.

## Что наиболее интересно?

- Не стандартная, интересная ситуация для анализа
- Возможность использования дополнительного видео или другого визуального ряда
- Sequel – рассказ о том, как развивались события (какое решение принято, как решена задача и т.д.). Некоторые преподаватели приглашают представителей компании



# Практики использования кейсов в компаниях

- Компании заказывают кейсы для собственных нужд (обучение персонала с использованием примера своей компании)
- В большинстве случаев анализ кейса в учебной аудитории позволяет получить новые идеи, нестандартные решения ситуации, расширить понимание той или иной проблемы
- Косвенный PR на российском и международном рынках



## Вместо заключения

- В настоящее время потребность в исследовательских и учебных кейсах – высокая.
- Наибольшей популярностью пользуются кейсы-задачи, рассматривающие ситуации управления людьми в условиях кризиса.
- Потребность будет расти, так как в изменившихся условиях аутсорсинг программ обучения и развития персонала во многих компаниях снижается, что требует разработки собственных материалов для обучения.
- Наращивание количества интересных кейсов в базах данных позволит изучать лучшие практики, формировать комплексное представление о бизнесе, что, свою очередь, определяет уровень компетенций будущих менеджеров.



Высшая  
школа менеджмента

Санкт-Петербургского  
государственного университета

# Спасибо за внимание!

## Вопросы

