Особенности и методика решения кейса (практического задания)

Решение **кейсов** – это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Такой вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Следует отметить, что такие знания более прочные, они позволяют студенту видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

Оформляются кейсы и эталоны ответов к ним письменно. При решении кейса студенты должны:

1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;

2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;

3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы:

- проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию;
- определить проблему;
- прояснить и согласовать цели;
- выдвинуть возможные альтернативы;
- оценить варианты и выбрать один из них.

Решая кейс, студенты должны продемонстрировать следующие умения:

– определение лиц, чьи интересы затрагивает проблемная ситуация и умение учитывать их. различные, зачастую противоположные интересы и точки зрения;

– понимание более широкого контекста, в рамках которого находится ситуация: как она связана с другими проблемами, что меняется во внешней среде и может повлиять на ситуацию, какие ограничения будут налагаться этим контекстом;

– умение работать с неоднозначностью и неопределенностью, поскольку у вас никогда не будет полной информации;

– определение того, какая имеющаяся или доступная информация может повлиять на ситуацию и в какой степени эта информация будет надежной;

– умение разбираться в представлениях о ситуации – ваших и других членов группы, а также основных действующих лиц кейса (субъективные представления могут вести к неправильному восприятию проблемы или ограничивать возможности улучшения ситуации);

– умение «выявить суть» проблемной ситуации так, чтобы почувствовать, что вы понимаете, что действительно происходит – основные проблемы ситуации, факторы, повлиявшие на их возникновение, задействованные причинные связи и/или вероятные последствия осуществленных и возможных будущих действий;

– с учетом этого понимания – умение разработать необходимые действия;

– умение убедить всех, кого нужно в этом убедить, что выбранное направление деятельности действительно приемлемо;

– умение удостовериться, что все вовлеченные в эти действия люди активно участвуют в них и способны их выполнять.

Методика решения практического задания (кейса):

1. **Понимание задачи.** Необходимо понять, что от вас требуется: усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса; какого рода требуется результат; должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти; если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий; какая форма презентации требуется, каковы требования к ней; сколько времени вы должны работать с кейсом?

2. **Просмотр кейса (ситуации).** После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны «почувствовать» ситуацию кейса:

– просмотрите его содержание, старясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации:

– если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;

– после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

– структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;

– рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;

3. **Составление описания ситуации.** Опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:

– Кто считает, что является проблемой, и почему?

– На каком основании базируется мнение этих людей?

– Что происходит (или не происходит), когда и где?

– Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?

– Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?

– Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?

– Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?

– Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространство решения»?

4. **Диагностика проблемы.** Процесс определения проблемы включает в себя следующие действия:

– вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;

– вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и,

наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».

– изучите обстоятельства возникновения ситуации;

– не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

– отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений, и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

5. **Формулировка проблем.** На этой стадии следует:

– письменно сформулировать ваше восприятие основных проблем;

– при наличии нескольких проблем следует установить их приоритетность, используя следующие критерии:

важность – что произойдет, если эта проблема не будет решена;

срочность – как быстро нужно решить эту проблему;

иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем;

разрешимость – можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

6. **Выбор критериев решения проблемы.** Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

7. **Генерирование альтернатив.** Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути решения проблемы. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия, метафора и др.).

8. **Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего из них.** На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

9. **Презентация выводов.** Оформление результатов решения практической задачи в соответствии с перечнем вопросов, которые приведены к каждой конкретной ситуации, полученной студентом.