

ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ГАЗПРОМ»

**НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«ОТРАСЛЕВОЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УЧЕБНО-ТРЕНАЖЕРНЫЙ ЦЕНТР ОАО «ГАЗПРОМ»
ФИЛИАЛ «УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ»**

УТВЕРЖДЕНЫ

Управлением (Т.В. Токарева)
ПАО «Газпром»

30 сентября 2015 г.

Направление: **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по применению кейс-технологий**

СНО 05.11.09.571.03

Москва 2015

АННОТАЦИЯ

Методические рекомендации по применению кейс-технологий предназначены для оказания практической помощи руководителям и специалистам, занимающимся обучением персонала в образовательных подразделениях дочерних обществ и организациях ПАО «Газпром» в организации образовательного процесса с применением новых методов обучения.

В данных учебно-методических материалах освещаются вопросы разработки и реализации инновационного подхода к обучению путем применения кейс-технологий. Рассматриваются особенности кейс-технологий, классификация кейсов по их назначению в учебном процессе, приведены примеры составления кейсов и применения метода для разных категорий обучающихся, отражены требования к оформлению ситуационных задач и результатов решения.

Сведения о документе:

1 РАЗРАБОТАНЫ	Филиалом «Учебно-методическое управление газовой промышленности» негосударственного образовательного учреждения «Отраслевой научно-исследовательский учебно-тренажерный центр ОАО «Газпром»
2 ВНЕСЕНЫ	Управлением (Т.В. Токарева) ПАО «Газпром»
3 УТВЕРЖДЕНЫ И ВВЕДЕНЫ В ДЕЙСТВИЕ	Управлением (Т.В. Токарева) ПАО «Газпром» 30 сентября 2015 г.
4 СРОК ДЕЙСТВИЯ	5 лет
5 ВВЕДЕНЫ ВПЕРВЫЕ	

© ПАО «Газпром», 2015

© Разработка филиала «УМУгазпром» НОУ «ОНУТЦ ОАО «Газпром», 2015

© Оформление филиала «УМУгазпром» НОУ «ОНУТЦ ОАО «Газпром», 2015

Распространение настоящих УММ осуществляется в соответствии с действующим законодательством и с соблюдением правил, установленных ПАО «Газпром».

Список исполнителей:

Методическое обеспечение разработки и составления методических рекомендаций:

Заместитель директора филиала «УМУгазпром» –
начальник отдела совершенствования обучения
персонала

Л.В. Гречишкина

Главный методист филиала «УМУгазпром»

Л.В. Кононович

Рецензенты:

Д-р. пед. наук, профессор, ведущий научный
сотрудник Государственного бюджетного
научного учреждения «Московский институт
развития образования» (ГБНУ «МИРО»)

М.С. Савина

Канд. пед. наук, модератор Президентских
программ подготовки управленческих кадров в
сфере образования Государственного
бюджетного научного учреждения «Российская
академия народного хозяйства и государственной
службы (ГБНУ РАНХ и ГС)

Т.В. Максимченко

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Термины и определения	6
1 Применение традиционных и развивающих технологий в обучении и повышении квалификации персонала	11
2 Применение современных технологий в обучении взрослых	14
3 История возникновения и распространения кейс-технологий	15
4 Обучающие и развивающие возможности кейс-технологий	18
5 Классификация кейсовых ситуаций	23
6 Источники кейсов	27
7 Этапы создания кейсов	29
8 Принципы составления кейсовых ситуаций	32
9 Организация работы обучающихся над кейсом	38
10 Особенности применения метода для разных категорий обучающихся .	45
11 Роль преподавателя при применении кейс-технологий	47
12 Сложности в применении метода кейс-технологий	49
Заключение	52
Список рекомендуемых нормативных документов, учебной и методической литературы	56
Приложение № 1 Влияние применения кейс-технологий в обучении на развитие личностных качеств	61
Приложение № 2 Интеграция методов обучения в кейс-технологии	62
Приложение № 3 Примеры классификации кейсов	63
Приложение № 4 Пример кейса с предлагаемыми вариантами решений ...	65
Приложение № 5 Требования к оформлению кейса	70
Приложение № 6 Примеры кейсовых ситуаций по конкретным дисциплинам	71
Приложение № 7 Примеры кейсов предприятия	81
Приложение № 8 Пример кейса с ошибкой	89
Приложение № 9 Десять правил преподавателя, использующего кейс- технологии	107
Приложение № 10 Модели визуального поведения преподавателя	108

Введение

Современная экономика предъявляет высокие требования к качеству профессиональной квалификации и профессиональным компетенциям персонала. Рабочие и специалисты – главный стратегический ресурс нового постиндустриального общества. Качество работы зависит не только от профессионализма работников, но и от скорости адаптации к изменяющимся условиям и степени развития инновационного мышления.

В своей практической деятельности рабочим и специалистам необходимо уметь принимать эффективные решения, а для этого нужно владеть не только теорией, но и инструментарием, который позволит провести всесторонний анализ ситуации и выработать оптимальную стратегию. Сделать это довольно непросто, так как приходится иметь дело с многообразием различных факторов, неоднозначностью их действия, особенностями поведения участников.

Кейс-технология позволяет, используя в комплексе теоретические знания и практические навыки, свести неопределенность ситуации к какому-то определенному варианту и разработать соответствующую ему программу действий, которая должна включать, как основные, так и запасные решения. Разбор кейсовых ситуаций является одним из инновационных методов профессионального образования на модульно-компетентностной основе.

Актуальность данных методических рекомендаций определена необходимостью внедрения в процесс обучения таких технологий и методов обучения, которые будут соответствовать задачам компетентностного обучения.

Отзывы и предложения по содержанию данных учебно-методических материалов следует направлять в филиал «Учебно-методическое управление газовой промышленности» негосударственного образовательного учреждения «Отраслевой научно-исследовательский учебно-тренажерный центр ОАО «Газпром» (филиал «УМУгазпром») по адресу: пр-т Вернадского, д. 41, стр. 1, а/я 26, Москва, 119415, факс/тел. (499) 580-40-03 (газ. (700) 3-40-03), телефоны: (499) 580-40-02 (газ. (700) 3-40-02), (499) 580-40-01 (газ. (700) 3-40-01). E-mail: umu@umu.gazprom.ru

Термины и определения

В методических рекомендациях используются следующие термины и их определения:

активность обучаемых: Интенсивная деятельность и практическая подготовка обучаемых в процессе обучения и применение знаний, сформированных навыков и умений. Активность в обучении является условием сознательного усвоения знаний, умений и навыков.

знание: Зафиксированная и проверенная практикой информация, которая может многократно использоваться людьми для решения тех или иных задач.

интерактивная обучающая система (ИОС): Учебно-методический материал, предназначенный для приобретения знаний и проверки навыков обучающегося в диалоговом режиме с использованием современных компьютерных технологий. ИОС подразделяются на несколько основных видов – компьютерные тренажеры-имитаторы, автоматизированные обучающие системы, электронные учебники, виртуальные лабораторные работы и т.д.

квалификационная характеристика: Нормативный документ, содержащий социально-экономическую, производственно-техническую, социально-психологическую и психофизиологическую характеристику трудовой деятельности по профессии (специальности) и требования к подготовке персонала; служит информационной основой при разработке содержания образования; используется при профориентационной работе.

кейс: Специально подготовленные учебно-методические материалы, содержащие структурированное описание ситуаций.

компетентностный подход: В профессиональном образовании – это подход, акцентированный на результате образования. Центральным понятием данного подхода является понятие компетенции.

компетентность: Интегрированная характеристика личности, определяющая качество реализации обучающимися своих компетенций при осуществлении деятельности в определенных областях.

компетенции: Совокупность профессиональных и личностно-деловых характеристик работника, необходимых для эффективного решения поставленных задач.

консультация: Совет, указание, помощь преподавателя обучаемым, проходящая, как правило, в форме беседы и имеющая целью расширение и углубление знаний обучаемых.

контроль: Сравнение того, что есть, с тем, что должно быть; проверка того, все ли происходит в соответствии с принятым планом, действующими инструкциями и установленными принципами.

критерий: Признак, на основании которого проводится оценка по показателю.

мастерство: Глубокое понимание дела, сочетаемое с развитым умением осуществлять эффективные действия в каком-либо виде профессиональных или любительских занятий.

междисциплинарный курс: Система знаний, умений и практического опыта, отобранная на основе взаимодействия содержания отдельных учебных дисциплин с целью внутреннего единства образовательной программы профессионального модуля.

метод: Совокупность относительно однородных приемов, операций практического или теоретического освоения действительности, подчиненных решению конкретной задачи.

методика в образовании: Описание конкретных приемов, способов, техник педагогической деятельности в отдельных образовательных процессах.

методы активного обучения: Способы активизации учебно-познавательной деятельности обучающихся, которые побуждают их к активной мыслительной и практической деятельности в процессе овладения материалом, когда активен не только преподаватель, но и обучающиеся.

модель: Схема, изображение или описание какого-либо явления или процесса в природе, обществе.

модульная программа: Учебная программа, построенная по модульному принципу, который предусматривает выделение логически завершенных частей (модулей), формирующих конкретные компетенции и сопровождаемая обязательным контролем качества усвоения этих сформированных компетенций.

модульно-компетентностный подход: Подход в профессиональном образовании, интегрирующего в себе основные идеи компетентностного и модульного подходов.

мониторинг: Форма организации исследований, обеспечивающая непрерывное поступление информации о том или ином объекте.

навыки: Автоматизированные компоненты сознательного действия человека, которые вырабатываются в процессе выполнения каких-либо действий.

обобщение: Одна из основных характеристик познавательных процессов, состоящая в выделении и фиксировании относительно устойчивых, инвариантных свойств предметов и их отношений.

обработка информации: Процесс преобразования информации без изменения ее качества. Виды обработки информации: регистрация, классификация, систематизация.

обучающийся: Физическое лицо, осваивающее образовательную программу.

обучение: Целенаправленный процесс организации учебной деятельности обучающихся по овладению знаниями, умениями, навыками, компетенциями, приобретению опыта деятельности, развитию способностей.

общепрофессиональный цикл (блок) содержания профессионального обучения: Теоретический и практический учебный материал, являющийся интеграционной основой для группы родственных профессий, выделенных в рамках отрасли (производства) или на межотраслевом уровне. Это могут быть общие технико-технологические или деятельностные основы профессий, входящих в группу родственных профессий.

общие компетенции: Способность успешно действовать на основе практического опыта, умений и знаний при решении задач, общих для многих видов профессиональной деятельности.

педагогический опыт: Совокупность знаний, умений, навыков, приобретаемых преподавателем в процессе практической образовательной деятельности.

переподготовка рабочих: Освоение новой профессии рабочими, подлежащими высвобождению в связи с ликвидацией организации или сокращением численности или штата, которые не могут быть использованы по имеющимся у них профессиям, а также рабочими, изъявившими желание сменить профессию с учетом потребности производства.

подготовка новых рабочих: Первоначальное профессиональное обучение лиц, принятых на работу в дочернее общество (организацию) и ранее не имевших профессий.

повышение квалификации: Обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков работников, обновление теоретических и практических знаний, умений в соответствии с постоянно возрастающими требованиями производства.

проект: Замысел, воплощенные в форму описания, обоснования, расчетов, чертежей, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации.

профессиональные компетенции: Специальные знания, умения и навыки, необходимые для эффективного выполнения определенных профессиональных задач.

профессиональный цикл (блок) содержания профессионального обучения: Учебный материал, лежащий в основе освоения соответствующих видов профессиональной деятельности на требуемом уровне и являющийся основным в обучении.

системный подход: Метод научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем.

ситуация: Совокупность обстоятельств (внутренних и внешних), условий, противоречий развития какой-либо деятельности (индивида, группы, организации), требующих конкретного разрешения с учетом множественности выходов из создавшегося положения.

способности: Индивидуальные особенности личности, являющиеся субъективными условиями успешного осуществления определенного рода деятельности, которые не сводятся к знаниям, умениям и навыкам и обнаруживаются в быстроте, глубине и прочности овладения способами и приемами деятельности.

технология обучения: Совокупность форм, методов, приемов и средств передачи социального опыта, а также техническое оснащение этого процесса.

умения: Освоенный субъектом способ выполнения действия, обеспечиваемый совокупностью приобретаемых знаний и навыков. Формируется путем упражнений и создает возможность выполнения действия не только в привычках, но и в изменившихся условиях.

уровень квалификации: Уровень подготовки, опыта, знаний, навыков, освоенных компетенций, необходимых для выполнения конкретного вида работы. Устанавливается в виде разряда (по некоторым профессиям – класса) или категории.

целевое (опережающее) обучение: Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников в соответствии с возрастающими требованиями производства, вводом новых производственных объектов, внедрением новой техники и технологий, а также в связи с предстоящим назначением на другую должность.

цели обучения: Описание тех видов (способов) деятельности, которые сможет осуществлять обучающийся по окончании обучения. Цели обучения можно рассматривать как интегрированные диагностируемые результаты обучения.

1 Применение традиционных и развивающих технологий в обучении и повышении квалификации персонала

Основой целью профессионального обучения является подготовка квалифицированных кадров, способных к эффективной профессиональной работе по специальности, соответствующих требованиям работодателя и конкурентных на рынке труда.

Традиционное обучение, ориентированное на формирование знаний, умений и навыков в предметной области, все больше отстает от современных требований. Технологии обучения, применяемые преподавателем, должны не только способствовать повышению информационной осведомленности обучающихся, но и формировать у них способность на основе имеющихся умений, знаний и практического опыта действовать в динамично изменяющейся области профессиональной деятельности, то есть находиться в постоянной деятельностной готовности.

В соответствии с Единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих, принятым приказом Минздравсоцразвития России от 26 августа 2010 г. № 761, преподаватель должен знать современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентного подхода, развивающего обучения.

Современные педагогические технологии в профессиональном образовании должны соответствовать модернизации процесса обучения, концепции введения федеральных государственных образовательных стандартов, профессиональных стандартов и иметь следующие подходы:

- *компетентностный подход*, основанный на получении результата обучения в виде общих и профессиональных компетенций;
- *модульный подход*, который предусматривает выделение логически завершенных частей (модулей), формирующих конкретные компетенции и сопровождается обязательным контролем качества сформированных компетенций;
- *андрагогический подход*, основанный на положениях андрагогики, предметом которой является теория и методика обучения взрослых людей в контексте непрерывного образования;

– *деятельностный подход*, в основе которого находится определение тех видов деятельности, которые должны быть освоены обучающимися, одновременно выступающие как средство усвоения знаний и умений;

– *акмеологический подход*, в основе этого подхода лежит акмеология, изучающая закономерности и технологии развития профессионализма и творчества.

Положения всех подходов к выбору технологий обучения предусматривают использование в учебном процессе методов активного обучения с использованием индивидуальных потребностей, мотивов, жизненного опыта обучающихся.

Перевод обучения на субъект – субъектную основу (обучающийся большую часть времени работает самостоятельно, учится планированию, самоконтролю, оценке своих действий и деятельности в целом) делает возможным выбор образовательных технологий, исходя из новых принципов организации профессионального обучения персонала.

Формирование способности успешно действовать на основе практического опыта, умений и знаний при решении задач, общих для многих видов профессиональной деятельности и для эффективного выполнения определенных профессиональных задач невозможно без учета стоящих перед рабочим или специалистом реальных профессиональных целей. Это одно из главных отличий развивающих педагогических технологий от технологий традиционных.

При субъект-объектном типе отношений между преподавателем и обучаемым, у обучающихся не формируется осознанное целевое представление о собственной учебной деятельности. Получение обучающимися большого объема теоретической информации оставляет обучаемому роль пассивного потребителя, а в современное производство диктует совсем другие требования к организации обучения. Нужны технологии обучения, использование которых позволит снять профессиональные стереотипы, сформировать новые ценностные установки, даст обучающимся возможность занять активную, ответственную позицию. Нужны технологии развивающие, которые существенно отличаются от традиционных технологий обучения.

В таблице 1 представлен сравнительный анализ традиционной и развивающей технологии.

Таблица 1 – Сравнительный анализ традиционных и развивающих технологий

Критерии	Традиционные технологии	Развивающие технологии
Основные принципы	Наглядность, доступность, систематичность, прочность усвоения, последовательность, научность и др.	Деятельность, рефлексивность, активность, проблемность, системность, самостоятельность обучающихся, диалогичность и др.
Тип взаимодействия преподавателя и обучающегося	Субъект-объектный, обучающиеся не имеют осознанного целевого представления о собственной учебной деятельности	Субъект-субъектный, реализуемый в совместной деятельности преподавателя и обучающихся
Ведущие методы	Учебная деятельность направлена на восприятие, понимание, усвоение и репродукцию излагаемого преподавателем материала, преобладает доминирование: объяснительно-иллюстративных и репродуктивных методов	Учебная деятельность носит продуктивный характер. Преобладают методы: проблемного изложения, частично-поисковый, исследовательский, рефлексивный
Ведущие формы	Фронтальная и индивидуальная	Групповая, межгрупповая, индивидуальная
Профессиональная установка преподавателя	Закрытость. Ориентация на собственную активную деятельность. Преподаватель выступает в качестве основного носителя информации, контроля обучения	Открытость. Ориентация на совместную деятельность с обучающимися. Преподаватель выступает в позиции организатора учебной деятельности, консультанта
Характеристика результата	Получение обучающимися большого объема теоретической информации и отработка конкретных умений	Развитие обучающихся, снятие профессиональных стереотипов, формирование новых ценностных установок Индивидуальность результата в зависимости от уровня индивидуального развития обучающегося и его целей

Существует широкий спектр инновационных технологий. Кроме распространенных информационных технологий (на основе использования интерактивных обучающих систем, компьютерных тренажеров-имитаторов и др.), существуют игровые технологии обучения (имитационные упражнения, деловая игра, ролевая игра, организационно-деятельностная игра, организационно-мыслительная игра и др.).

К игровым технологиям относится и технология обучения на основе анализа конкретных учебных ситуаций – кейс-технология.

Выбор технологии обучения для преподавателя должен определяться видом поставленных целей обучения и особенностями обучаемой аудитории.

2 Применение современных технологий в обучении взрослых

С начала 70-х годов 20-го века стало интенсивно развиваться особое направление методических, психолого-педагогических исследований и разработок, касающихся образования взрослых, получившее название андрагоника.

Андрагоника выделяет следующие основные принципы педагогических технологий, необходимых для организации профессионального обучения взрослых:

- ведущая роль в процессе обучения принадлежит обучающемуся;
- создание условий для творчества и самореализации обучающихся;
- использование в процессе обучения жизненного и профессионального опыта обучающихся;
- использование для повышения эффективности процесса обучения временных, пространственных, бытовых, профессиональных, социальных факторов, отличающих организацию учебной деятельности взрослых;
- отведение главной роли в обучении практико-ориентированной деятельности.

Практическое применение этих принципов в организации учебного процесса имеет свои особенности.

При обучении необходимо учитывать предыдущий жизненный, учебный и профессиональный опыт обучающихся. Организация учебного процесса должна быть направлена на развитие активной позиции обучающихся в учебном процессе. Роль обучаемого как пассивного слушателя должна

измениться на роль активного, полноправного субъекта педагогического взаимодействия.

При обучении необходимо применять активные формы организации обучения, при отборе содержания учебных заданий, нужно предоставить им возможность действовать коллективно.

При построении процесса обучения по проблемному типу, познавательная мотивация вполне может возникнуть от понимания выраженного практического значения полученных знаний и применения их в реальной профессиональной деятельности. При проектировании обучения и его организации должны быть учтены индивидуальные профессиональные затруднения субъектов обучения.

Учебный процесс должен строиться как взаимосвязанная деятельность преподавателя и обучаемого, а педагогическое управление должно быть по типу сотрудничества и диалогического общения. Обучаемому должна быть предоставлена активная роль, как в постановке целей, так и в организации процесса их достижения. Преподаватель должен поддерживать развитие самостоятельности обучаемых в учебном процессе и общение на принципах равноправия.

Все особенности обучения взрослых преподаватель должен учитывать при выборе технологии обучения.

Педагогические технологии – это инструментарий преподавателя, представленный методами, средствами и организационными формами реализации деятельности преподавателя. Отдавая предпочтение деятельностному подходу, наиболее соответствующему целям профессионального обучения взрослых, технологию целесообразно понимать как категорию деятельностную, с присущим ей главным признаком – ориентацией на деятельность обучающегося, в отличие от предметной ориентации. Одним из примеров такого инструментария является кейс-технология.

3 История возникновения и распространения кейс-технологий

В разных источниках используются различные названия кейс-технологий, можно называть ее кейс-методика, методика анализа конкретных ситуаций, case-study, а в начале 21-го века появились еще названия «ситуационные

задачи» и «деловые истории». Можно встретить также название «кейс-метод», использование которого в процессе обучения и будет кейс-технологией.

Главным характерным признаком кейс-технологий является формирование навыков анализа производственных ситуаций. Путем установления причин возникновения данных ситуаций и анализа возможных вариантов решения становится возможным выбор наиболее оптимального из них. Далее следует вынесение предложений по приведению решения в действие и по алгоритму проведения контроля его выполнения, прогнозирование влияния принятого решения на изначальные симптомы ситуации. Кейс-технология позволяет в значительной степени соединить получение знаний с приобретением опыта.

Данная технология обучения начала применяться еще в начале XX в. Но к истории метода разбора практических ситуаций можно отнести многие факты из истории педагогики и философии. Протоситуационными можно назвать беседы Сократа, примеры развитого ситуационного подхода есть в древнерусских литературных памятниках, в начале дискуссий революционных лет идет составленный кейс с вопросами и т.д.

Однако ведущая роль в четком оформлении, обосновании и распространении кейсового метода принадлежит Гарвардской школе бизнеса. Первые подборки кейсов были опубликованы в 1921г. в «Отчетах Гарвардского университета о бизнесе», а в 1922 году 85 учебных заведений стали применять их в своей работе. Обучение происходило по схеме, когда учеников-практиков просили изложить конкретную ситуацию (проблему), а затем дать анализ проблемы и соответствующие рекомендации. И сейчас это учебное заведение лидирует по количеству часов, отводимых занятиям с использованием кейс-технологий. В наши дни рядовой студент за время учебы в Гарварде разбирает до 700 кейсов, тратит до 90% учебного времени на анализ конкретных ситуаций. Ситуационное обучение по гарвардской методике – это интенсивный тренинг слушателей с использованием видеоматериалов, компьютерного и программного обеспечения. На данный момент в Гарварде существует три школы: права, медицинская и бизнеса, наиболее активно строящие процесс обучения на кейс-методе. Школы отличаются по принципам, особенностям, различным путям обучения: соревнование или сотрудничество, аналитическая точность или решительные действия, единое решение или вариативность, но каждая из них постоянно использует кейсы, что говорит о возможности использования кейс-технологий в различных образовательных средах.

В Европейском образовании самой известной по применению кейс - технологии стала Манчестерская школа бизнеса, взявшая на вооружение основные идеи Гарварда в начале XX века, но развивающаяся своим путем. В Манчестерской традиции описание ситуации более краткое, а решение принципиально открыто и вырабатывается в ходе групповых дискуссий. На современном этапе Манчестерская школа стала уходить от теоретического исследования кейсов к практическому интерактивному обучению, позволяющему вовлекать студентов в решение реальных кейсов в действующих компаниях. Студентов устраивают на практику в компании, которые испытывают какие-либо конкретные трудности и ставят перед ними задачу найти способ справиться с проблемой и добиться его реализации.

Лидером по сбору и распространению кейсов является European Case Clearing House (ECCN). ECCN является некоммерческой организацией, которая связана с организациями, предоставляющими и использующими кейсы и расположенными в различных странах мира.

В России метод case-study (или «метод казусов») был известен преподавателям экономических дисциплин с того же времени, что и в Гарварде. В сентябре 1926 года состоялась конференция преподавателей по экономическим дисциплинам в совпартшколах, на которой рассматривались вопросы применения различных методов и методик обучения, в том числе метод проектов или метод казусов. В период с октября 1924 по октябрь 1925 г. преподаватели совпартшкол ознакомились с методом казусов в редакции одного из американских экономических журналов, Harvard Business Review – главном печатном органе Гарвардского университета.

Метод case-study, достоинства которого так хорошо понимали преподаватели экономических дисциплин, тем не менее, не применялся в СССР достаточно долго. Интерес к нему возник лишь в конце двадцатого столетия. Но, к сожалению, большого распространения и в это время метод не получил. Вторично практика решения бизнес-кейсов попадает в Россию с Запада вместе с первыми управленцами, получившими образование за рубежом, а также со студентами программ стажировок по обмену. Начиная с 90-х годов XX века, российские ученые стали активно рассматривать опыт зарубежных исследователей в области образования и применять метод конкретных ситуаций как технологию в образовании взрослых и профессионально-ориентированном обучении. В последнее время кейс-технологии нашли широкое применение в самых различных областях. Сейчас кейс-технология по

праву считается одним из наиболее эффективных и распространенных видов организации познавательной деятельности, активного обучения навыкам анализа проблем и подготовки решений.

Однако будет ошибочным считать, что глубокое и детальное исследование реальной или имитированной ситуации, которое выполняется, чтобы выявить ее частные или общие характерные свойства при использовании кейс-технологии возможно только в средней или высшей школе. Метод предназначен для получения знаний любыми категориями обучающихся по всем дисциплинам, истина в которых плюралистична, т.е. нет однозначного ответа на вопрос, а есть несколько возможных ответов, которые могут соперничать по степени истинности. Такие дисциплины есть и в программах подготовки, переподготовки, целевого (опережающего) обучения и повышения квалификации рабочих и в программах для повышения квалификации специалистов, где метод кейсов пока применяется неоправданно мало.

4 Обучающие и развивающие возможности кейс-технологий

Главная идея кейс-технологии заключается в следующем: по определенным правилам разрабатывается модель конкретной ситуации, произошедшей в реальной жизни, и отражается тот комплекс знаний и практических навыков, которые обучающимся нужно получить. При этом преподаватель выступает в роли ведущего, генерирующего вопросы, фиксирующего ответы, поддерживающего дискуссию, т.е. в роли диспетчера процесса сотворчества.

Достоинством применения кейс-технологии является не только получение знаний и формирование практических навыков, но и развитие системы ценностей обучающихся, профессиональных позиций, жизненных установок, профессионального мироощущения.

Использование метода кейсов способствует развитию самостоятельного мышления, умения выслушивать и учитывать альтернативную точку зрения, аргументированно высказать свою. С помощью этого метода появляется возможность проявить и усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

Кейс представляет собой не просто правдивое описание событий, а единый информационный комплекс, позволяющий понять ситуацию.

Суть обучения с использованием кейс-технологий состоит в том, что каждый предлагает варианты, исходя из имеющихся у него знаний, практического опыта и интуиции.

К технологическим особенностям применения кейс-технологии относятся:

- кейс-технологии представляют собой специфическую разновидность исследовательских аналитических технологий, т.е. включают в себя операции исследовательского процесса и аналитические процедуры;

- кейс-технологии в обучении можно рассматривать как синергетические технологии, суть которых заключается в подготовке процедур погружения группы в ситуацию, формировании эффектов умножения знания, обмена открытиями и т.п.;

- кейс-технологии интегрируют в себе технологии развивающего обучения, включая процедуры индивидуального, группового и коллективного развития;

- кейс-технологии выступают как специфическая разновидность проектных технологий. В обычной обучающей проектной технологии идет процесс разрешения имеющейся проблемы посредством совместной деятельности обучающихся, тогда как в кейс-технологии идет формирование проблемы и путей ее решения на основании кейса, который выступает одновременно в виде технического задания и источника информации для осознания вариантов эффективных действий;

- кейс-технологии концентрируют в себе значительные достижения технологии «создания успеха». В них предусматривается деятельность по активизации обучающихся, стимулированию их успеха, формированию личностных качеств обучающихся.

В приложении № 1 приведена схема из «Ситуационного анализа или Анатомии кейс-метода» под редакцией Ю. П. Сурмина, из которой видно, что в основном формирование личностных качеств идет по четырем основным направлениям: профессиональному, нравственному, умственному и мотивационно-волевому.

По каждому направлению Ю.П. Сурмин выделяет формирование трех основных качеств, формированию которых способствует решение кейсов:

По мнению автора наибольший эффект применения кейс-технологии в профессиональном образовании связан с развитием трудолюбия, практических знаний, и навыков (использование изученной теории, методов, принципов на

практике), а также способности конкурировать на рынке труда. При работе над кейсом, в группах обучающимся приходится постоянно трудиться, при защите решения предоставляется возможность конкурировать друг с другом. В процессе решения кейса формируются и развиваются общие и профессиональные компетенции обучающихся, а значит, повышается и уровень их квалификации.

Умственное развитие, как видно из схемы, осуществляется посредством развития коммуникативных навыков (умения вести дискуссию, убеждать окружающих, использовать наглядный материал и другие медиа-средства, кооперироваться в группы, защищать собственную точку зрения, приобретать опыт публичного выступления, убеждать оппонентов, составлять краткий, убедительный отчет). Также к умственному развитию относится обработка информации – умение слушать, запоминать, развитие аналитических навыков (умения классифицировать, выделять существенную и несущественную информацию, анализировать, представлять ее, находить пропуски информации, обобщать данные, то есть выделять и фиксировать устойчивые, инвариантные свойства предметов). Таким образом, мозг обучающегося, пройдя через активную работу над кейсом приобретает, как говорил Ян Амос Коменский в «Великой дидактике» «оттиски бесчисленных печатей» готовых решений производственных проблем.

Нравственное развитие базируется на стимулировании активности обучающегося, получении удовлетворения от насыщенной и эмоциональной деятельности, ощущения себя личностью, способной отстаивать собственную точку зрения. В процессе работы над кейсом развиваются навыки сотрудничества и партнерства (умение работать в команде, оценивать поведение других участников, умение вести дискуссию и аргументированно отражать противоположное мнение). Также развиваются творческие навыки, это и генерация решений проблемы, которые нельзя найти логическим путем, и развитие воображения, и работа над представлением результата решения в виде презентации и др.

Мотивационно-волевое развитие осуществляется посредством укрепления воли, особенно в тех случаях, когда необходимо мобилизовать себя и не отступить перед натиском аргументов противника, высказывающего противоположное мнение по поводу решения проблемы. Немаловажно развитие целеполагания, навыков прогнозирования, исследования, предвидения развития ситуации. В результате самоорганизации работы над кейсом также

развивается способность к обозначению целей.

Обучающие возможности кейс-технологий могут быть сравнимы с игровыми методами и проблемным обучением. Но отличие состоит в том, что игра, например, представляет собой динамическое явление, а кейс-технологии можно использовать и по отношению к статическим ситуациям, лишенным выраженной временной динамики. Кейсы отличаются и от задач, используемых при проведении практических занятий, поскольку цели использования задач и кейсов в обучении различны. Задачи обеспечивают материал, дающий обучающимся возможность изучения и применения отдельных теорий, методов, принципов. Обучение с помощью кейсов помогает приобрести широкий набор разнообразных навыков и требует применения всего спектра изученного материала. Задачи имеют, как правило, одно решение и один путь, приводящий к этому решению. Кейсы имеют много решений и множество альтернативных путей, приводящих к нему.

Сравнивая кейс-технологии и проблемное обучение, Ю. П. Сурмин в книге «Ситуационный анализ или Анатомия кейс-метода» выделяет несколько аспектов:

- кейс-метод предполагает наличие проблемы, которая оказывается скрытой описанием ситуации, и нередко само задание к кейсу сводится к формулировке и всестороннему анализу проблемы;
- проблема в кейс-методе имеет прикладной характер, массу уточняющих деталей и по сравнению с проблемным методом обучения является более конкретной.

Для реализации обучающих и развивающих особенностей кейс-технологий необходимо учитывать такие ключевые критерии:

1 Источник. Источником создания любого кейса должны быть люди, которые вовлечены в предлагаемую производственную ситуацию, требующую решения.

2 Процесс отбора. Данные должны быть взяты из сферы, которую описывает кейс, иначе к нему не возникнет интереса, так как он будет казаться нереальным.

3 Содержание. Содержание кейса должно отражать учебные цели. Кейс не должен казаться инородным телом при изучении материала, а должен органично вписываться в учебный процесс. Что касается справочного материала, то его должно быть достаточно для принятия решения.

4 Проверка в ходе занятия. Апробация нового кейса должна происходить

непосредственно в учебном процессе Изучение реакции на кейс необходимо для получения максимального учебного результата.

5 Процесс устаревания. Необходимо постоянно обновлять базу кейсов. Большинство кейсов постепенно устаревают, поскольку новая ситуация требует новых подходов к решению. Кейсы, основанные на истории, хорошо слушаются, но работа с ними происходит неактивно, поскольку «это было уже давно и теперь все по-другому». Проблемы, рассмотренные в кейсе должны быть актуальны для сегодняшнего дня.

При условии четкого выполнения работы по представленным критериям, обучающиеся увеличивают «багаж» моделей производственных ситуаций в проанализированных кейсах, вероятность использования готовой схемы решений к возможным производственным ситуациям, формируют навыки решения более серьезных проблем.

Место кейс-технологий в российской системе профессионального образования пока не велико, но уже можно сформулировать стратегические пути внедрения их в программы профессионального обучения:

1 Кейс-технологии необходимо внедрять в программы профессионального обучения особенно по специальностям, востребованным на рынке, в которых доминирует ситуационное знание и ситуационная деятельность, таким как инженеры по диагностике оборудования, специалисты по охране труда и промышленной безопасности, стропальщики, электрогазосварщики и т.п.

2 Использовать кейс-технологии в системе профессионального образования при реализации программ обучения вторым (смежным) профессиям.

3 Кейс-технологии необходимо использовать в единстве с другими технологиями и методами обучения, в том числе традиционными, закладывающими обязательное нормативное знание. Ситуационное обучение учит поиску и использованию знания в условиях динамичной ситуации, развивает гибкость мышления, но чрезмерное увлечение ситуационным анализом может привести к знанию множества ситуаций без определенной системы.

4 Применение кейс-технологий должно быть методически обосновано и обеспечено. Это необходимо как на уровне организации учебного процесса в целом, так и на уровне планирования его отдельным преподавателем. Необходима оценка учебных дисциплин, междисциплинарных курсов и их

разделов, где применение кейс-технологий даст наибольший эффект. Эти вопросы должны быть предметом обсуждения на методическом совете и являться целью повышения квалификации преподавателей.

5 Кейс-технологии в методологическом контексте являются сложной системой, в которую интегрированы другие методы познания, выполняющие определенные функции, это представлено в таблице «Интеграция методов обучения в состав кейс-технологии», приведенной в приложении № 2.

При применении кейсов в обучении могут использоваться моделирование для построения модели ситуации, системный анализ для системного представления и анализа ситуации, мысленный эксперимент как способ получения знания о ситуации посредством ее мысленного преобразования, методы описания, проблемный метод для представления проблемы, лежащей в основе ситуации, метод классификации для систематизации составляющих ситуацию частей и проведения систематизации справочного материала, игровые методы для представления вариантов поведения героев ситуации, «мозговая атака» для генерирования идей возможного решения проблемы, методы ведения дискуссии как обмена взглядами по поводу самой проблемы и путей ее решения, развития представлений об искусстве полемики и аргументированном ведении делового спора.

Для применения кейс-технологий необходима ежедневная планомерная работа по осмыслению места использования в учебном материале и отбору ситуаций, анализу учебного материала, изучению видов и типов кейсов.

5 Классификация кейсовых ситуаций

Классификация кейсов может производиться по различным критериям, как это представлено в таблице приложения № 3.

Одним из широко используемых подходов к классификации кейсов является их *сложность*. При этом различают:

- иллюстративные кейсы, цель которых на определенном практическом примере обучить алгоритму принятия правильного решения в определенной ситуации;
- кейсы с четким формированием проблемы без дополнительного справочного материала, цель которых является диагностирование ситуации и самостоятельное принятие решения по указанной проблеме;
- кейсы без формирования проблемы, в которых описывается более

сложная, чем в предыдущем варианте ситуация, где проблема четко не выявлена, а представлена в таких данных, которые позволяют самостоятельно ее выявить и указать альтернативные пути решения через анализ данных;

- прикладные кейсы, в которых описывается узкая конкретная сложившаяся ситуация, цель такого кейса поиск путей решения проблемы.

Кейсы могут быть классифицированы, исходя из *целей и задач процесса обучения*. В этом случае могут быть выделены следующие типы кейсов:

- обучающие анализу и оценке;

- обучающие решению проблем и принятию решений;

- иллюстрирующие проблему, решение или концепцию в целом.

В России наиболее широко распространены кейсы третьего типа.

Классификация кейсов *по объему*, приведенная Н. Федяниным и В. Давиденко в известной статье «Чем «кейс» отличается от чемоданчика?» журнала «Обучение за рубежом»:

- структурированный кейс, в котором дается минимальное количество дополнительной информации; при работе с ним нужно применить определенную модель или формулу, у кейсов этого типа существует оптимальное решение;

- маленькие наброски, содержащие, как правило, от одной до десяти страниц текста и одну–две страницы приложений; они знакомят только с ключевыми понятиями и при их разборе нужно использовать еще и собственные знания;

- большие неструктурированные «кейсы» объемом до 50 страниц. Это самый сложный из всех видов учебных заданий такого рода; информация в них дается очень подробная, в том числе и совершенно ненужная; самые необходимые для разбора сведения, наоборот, могут отсутствовать; нужно распознать такие «подвохи» и справиться с ними. Однако следует иметь в виду, что большие кейсы вызывают некоторые затруднения по сравнению с малыми, особенно при работе впервые;

- первооткрывательские «кейсы», при разборе которых требуется не только применить уже усвоенные теоретические знания и практические навыки, но и предложить нечто новое, при этом обучающиеся выступают в роли исследователей.

Такая классификация более распространена в зарубежных кейсах, в России *классификация по объему зависит от времени*, требующегося на решение кейса, и может быть следующей:

- мини-кейс, занимающий по объему от одной до нескольких страниц, рассчитан на то, что он займет часть двухчасового практического занятия;
- кейс средних размеров объемом около 10 страниц занимает обычно двухчасовое занятие;
- объемный кейс, составляющий до нескольких десятков страниц, может использоваться в течение нескольких практических занятий.

По наличию сюжета кейсы делятся на сюжетные и бессюжетные. Сюжетные кейсы обычно содержат рассказ о произошедших событиях, включают действия лиц и организаций. Бессюжетные кейсы, как правило, прячут сюжет, потому что четкое изложение сюжета в значительной степени раскрывает решение. Внешне они представляют собой совокупность статистических материалов, расчетов, выкладок, которые должны помочь диагностике ситуации, восстановлению сюжета.

Кейсы можно классифицировать *по временной последовательности материала*, что также накладывает отпечаток на жанровые особенности кейса. Кейсы в режиме от прошлого к настоящему характеризуются естественной временной последовательностью событий, позволяют хорошо выявлять причинно-следственные связи. Кейсы-воспоминания характеризуются тем, что время в них прокручивается назад: герои что-то вспоминают, сами воспоминания отрывочны, часто бессистемны, фрагментарны, что создает затруднения по восстановлению временных цепочек. По сути дела анализ кейса сводится к реконструкции ситуации, ее осмыслению в аспекте той или иной познавательной задачи. Прогностические кейсы дают довольно подробное описание событий недавнего прошлого и настоящего, ставят задачу выработать наилучший вариант поведения «героя» в будущем.

В зависимости от субъекта кейса можно условно обозначить:

- личностные кейсы, в которых действуют конкретные личности, менеджеры, политики, руководители;
- организационно-институциональные кейсы, в которых действуют организации, предприятия, их подразделения;
- многосубъектные кейсы, в которых действуют несколько субъектов.

Есть множество видов классификации кейсов по другим принципам. Бывают кейсы с приложениями и без приложений; кейсы с приложениями обычно предполагают формирование навыков расчетов и анализа статистической информации.

По типу методической части кейсы бывают вопросными, при их разрешении обучающимся нужно дать ответы на поставленные вопросы, либо кейсы-задания, которые формулируют задачу или задание. Кейс может содержать только список вопросов к ситуации, а может заканчиваться набором возможных путей решения. Пример такого кейса для организации повышения квалификации специалистов по дисциплине «Организация труда, заработная плата и управление персоналом» по теме 2 «Основы управления персоналом. Производственная психология и конфликтология» приведен в приложении № 4.

По способу представления кейсы могут быть печатными или на электронных носителях, с включением в текст фотографий, диаграмм, таблиц или без такого рода материалов. Кейсы могут быть представлены в аудио- или видео- вариантах, в этом случае нельзя не отметить, что ограниченные возможности многократного интерактивного просмотра могут привести к искажению первичной информации и ошибкам.

В последнее время все популярнее становятся мультимедиа представление кейсов. Возможности мультимедиа представления кейсов позволяют избежать вышеназванных трудностей и сочетают в себе преимущества текстовой информации и интерактивного видео изображения. Также учебно-методический материал, предназначенный для текста кейсовых ситуаций, особенно в части иллюстративной части, постановки заданий к кейсу и контролю знаний, полученных в результате работы над ним, можно сочетать с интерактивными обучающими системами. Например, ситуация описана в печатном виде, а чтобы выполнить задание к ней, предлагается использовать компьютерные тренажеры-имитаторы, автоматизированные обучающие системы, электронные учебники, виртуальные лабораторные работы и т.д.

По стилю материала кейсы могут быть в различных видах:

- 1 Рассказ.
- 2 Эссе.
- 3 Аналитическая записка.
- 4 Журналистское расследование.
- 5 Отчет.
- 6 Очерк.
- 7 Совокупность фактов.
- 8 Совокупность статистических материалов.
- 9 Совокупность документов и производственных образцов.

Конечно, любой тип классификации кейсов является условным. Кейс

может включать известные академические модели или не соответствовать ни одной из них. Тип кейса нужен, в основном, для того, чтобы преподаватель, подбирая материал для кейса, мог ориентироваться в их разнообразии, и правильно охарактеризовать свой кейс по предложенным критериям.

6 Источники кейсов

Кейс представляет собой результат научно-методической деятельности преподавателя. Как интеллектуальный продукт он имеет свои источники, которые можно представить следующим образом:

- профессиональная жизнь во всем своем многообразии выступает источником сюжета, проблемы и фактологической базы кейса;
- профессиональное образование определяет цели и задачи использования кейса в обучении;
- научные данные изучаемых дисциплин, которые используются при системном подходе к решению кейса;
- научные методы, которые интегрированы в кейс и процесс его анализа.

Соотношение основных источников кейса может быть различным. В практических кейсах, которые отражают абсолютно реальные жизненные ситуации, основная задача заключается в том, чтобы детально и подробно отразить жизненную ситуацию. Такой кейс создает практическую, «действующую» модель ситуации. При этом учебное назначение такого кейса может сводиться к тренингу обучаемых, закреплению знаний, умений и навыков поведения (принятия решений) в данной ситуации. Такие кейсы должны быть максимально наглядными и детальными. Главный их смысл сводится к познанию жизни и обретению способности к оптимальной деятельности.

В обучающих кейсах основной задачей выступает обучение. Хотя каждый кейс несет обучающую функцию, степень выраженности всех оттенков этой функции в различных кейсах различна. Так кейс с доминированием обучающей функции отражает жизнь не один к одному:

во-первых, он отражает типовые ситуации, которые наиболее часты в жизни, и с которыми придется столкнуться специалисту в процессе своей профессиональной деятельности;

во-вторых, в обучающем кейсе на первом месте стоят учебные задачи, что предопределяет значительный элемент условности при отражении в нем жизни;

ситуация, проблема и сюжет здесь не реальные, практические, а такие, какими они могут быть в жизни; они характеризуются искусственностью, «сборностью» из наиболее важных и типичных деталей; такой кейс мало дает для понимания конкретного фрагмента, однако он обязательно формирует подход к такому фрагменту, он позволяет видеть в ситуациях типичное и предопределяет способность анализировать ситуации посредством применения аналогии.

Научно-исследовательские кейсы ориентированы на осуществление исследовательской деятельности. Их основной смысл заключается в том, чтобы выступить моделью для получения нового знания о ситуации и поведения в ней. Обучающая функция кейса, в данном случае сводится к обучению навыкам научного исследования посредством применения метода моделирования. Строится такой кейс по принципам создания исследовательской модели. Поэтому применять его лучше как метод повышения квалификации или профессиональной переподготовки специалистов.

Выделенные источники кейсов являются базовыми, или первичными, поскольку они определяют наиболее значимые факторы воздействия на кейсы. Вместе с тем можно выделить и вторичные источники формирования кейсов, которые носят производный характер от описанных выше базовых источников:

1 Справочная и нормативная литература, которая может подсказывать идеи и сюжет кейсов. Фрагменты из публицистики, включение в кейс оперативной информации из СМИ значительно актуализирует кейс, повышает к нему интерес.

2 Использование материала, имеющего непосредственное отношение к производственной деятельности обучающихся как источника формирования кейсов. По мнению многих исследователей наиболее насыщенное и интересное обсуждение кейсов о деятельности разных компаний происходит тогда, когда компания и ее продукция имеют определенное личное значение для обучающихся. Кейсы с использованием данных предприятий, на которых обучающиеся работают, обсуждаются с большим интересом, чем кейсы об абстрактной компании или заводе. Обучающиеся чувствуют себя увереннее, зная среду и контекст, в котором происходят события, описанные в кейсах.

3 Научность и строгость кейсу придают статистические материалы, основные виды профессиональной деятельности предприятия и т.п.; при этом данные материалы могут играть роль непосредственного инструмента для диагностики ситуации, а могут выступать в качестве материала для расчета

показателей, которые наиболее существенны для понимания ситуации. Статистические материалы размещают либо в самом тексте кейса, либо в приложении.

4 Содержательные материалы к кейсу можно получить посредством анализа научных статей, монографий и научных отчетов, посвященных той или иной проблеме. Использование научной литературы при разработке кейса придает ему большую значимость. Научная статья обычно характеризуется углубленным рассмотрением какого-либо вопроса; научная монография дает системную, всестороннюю характеристику предмета исследования; особенностью научного отчета является актуальность и новизна материала. Научные публикации могут выполнять в методе case-study две функции: первая заключается в том, что научные публикации и их фрагменты могут выступить составляющими кейсов посредством включения их в текст, а вторая – в том, что они могут быть включены в список литературы, необходимой для понимания кейса.

5 Неисчерпаемым источником материала для кейсов является Интернет с его ресурсами. Этот источник отличается значительной масштабностью, гибкостью и оперативностью. Данные, которыми преподаватель собирается воспользоваться, должны быть проверенными и достоверными.

7 Этапы создания кейсов

После сбора основного материала для кейса, преподаватель приступает к его составлению. Требования к оформлению кейса и содержащемуся в нем материалу изложены в приложении № 5.

Кейс–технология для выявления задачи сохраняет логику поэтапного уточнения и переформулирования и требует ответа на следующую серию вопросов:

«Кто?» – степень прямого участия человека в создании сложившейся ситуации;

«Где?» – место проявления ситуации с опосредованным участием человека (последствия деятельности);

«Когда?» – при каких условиях (в какой момент) в выявленном месте возникает ситуация;

«Что?» – суть ситуации, какие параметры выходят из нормы, и на что это влияет;

«Почему?» – причины возникновения ситуации;

«Как?» – способ устранения последствий ситуации.

В правильно сформулированном тексте задачи должны содержаться ответы на все эти вопросы.

Целесообразно выделить следующих основных этапов создания кейсов:

1 Формирование дидактических целей кейса. Этот этап включает определение места кейса в структуре учебной дисциплины, определение того раздела дисциплины, которому посвящена данная ситуация. Примеры кейсов по конкретным дисциплинам можно посмотреть в приложении № 6. Также на этом этапе формулируются цели и задачи, проверяется соответствие кейса требованиям квалификационной характеристики по профессии, происходит выявление «зон ответственности» за формируемые общие и профессиональные компетенции.

2 Определение проблемной ситуации.

3 Построение программной карты кейса, состоящей из основных тезисов, которые необходимо воплотить в тексте.

4 Поиск опорной системы (предприятие, организация, завод и т.д.), которая имеет непосредственное отношение к тезисам программной карты.

5 Сбор информации в опорной системе относительно тезисов программной карты кейса.

6 Построение или выбор модели ситуации, которая отражает деятельность института; проверка ее соответствия реальности.

7 Выбор жанра кейса.

8 Написание текста кейса.

9 Диагностика правильности и эффективности кейса; проведение методического учебного эксперимента, построенного по той или иной схеме, для выяснения эффективности данного кейса.

10 Подготовка окончательного варианта кейса.

11 Внедрение кейса в практику обучения, его применение при проведении учебных занятий, а желательно и его публикация с целью распространения в преподавательском сообществе. В том случае, если информация содержит данные по конкретному предприятию, на публикацию необходимо получить разрешение.

12 Подготовка методических рекомендаций по использованию кейса: разработка задания для обучающихся и возможных вопросов для ведения дискуссии и презентации кейса, описание предполагаемых действий

обучающихся и преподавателя в момент обсуждения кейса.

Опыт показывает, что кейс превращается тогда в эффективное учебно-методическое произведение, когда получает всестороннюю не только научную и методическую, но и жанровую проработку самой кейсовой ситуации. Кейс должен быть написан интересно, простым и доступным языком, отличаться «драматизмом» и проблемностью, выразительно определять причину проблемы, показывать как положительные примеры, так и отрицательные.

Каждая кейсовая ситуация состоит из двух основных частей:

- сюжетная часть: описание ситуации, предприятия, на котором развивается ситуация, имена и должности главных персонажей, желательно привести несколько различных точек зрения на проблему со стороны участников событий, хронология развития ситуации, предпринятые действия по ликвидации проблемы (если таковые предпринимались), какие результаты они давали, какие ресурсы могут быть выделены на решение данной ситуации;

- информационная часть: информация, которая позволит правильно понять развитие событий: этапы развития предприятия, важные моменты в истории развития, успехи и неудачи, стиль работы предприятия, стиль управления руководством, ссылки на нормативную и справочную литературу по данной проблеме, приведенную в приложении к кейсу;

Сюжетная часть ситуации может быть представлена в следующих вариантах:

- классический развернутый вариант;
- сокращенный вариант;
- видеоматериал;
- случай из жизни;
- случай, предложенный участником;
- случай, представленный в виде диалога;
- анализ решения, уже принятого в конкретной ситуации.

При этом важно, чтобы сама ситуация отвечала ряду требований:

- реалистичность проблемы (в основе – реальная проблема, основанная на практике одной или нескольких реальных фирм, материалом для анализа может послужить также статья из газеты, журнала, мемуарная литература, журнальные публикации, видеозаписи, кинофильмы и др., проблема может быть сконструирована в соответствии с заранее определенными требованиями);

- учебный характер (ситуация предполагает применение отрабатываемых навыков, изучаемых моделей);

– наличие сюжета, интриги.

Разработка практических ситуаций может происходить двумя способами: на основе описания реальных событий и действий реальных работников или на базе искусственно сконструированных ситуаций.

Различают четыре вида ситуаций по их назначению в учебном процессе: ситуации-иллюстрации, ситуации-упражнения, ситуации-оценки, ситуации-проблемы.

Ситуация-проблема представляет определенное сочетание факторов из реальной жизни. Определение и квалификация проблемы занимает исключительно важное место в процессе конструирования модели ситуации. Вместе с тем текст кейса не должен подсказывать ни одного решения относительно поставленной проблемы. Участники являются действующими лицами, «актерами», пытающимися найти решение или прийти к выводу о его невозможности.

Ситуация-оценка описывает положение, выход из которого в определенном смысле уже найден. Проводится как бы критический анализ принятых решений. Дается заключение по поводу происшедшего события. Слушатели выступают в роли сторонних наблюдателей.

Ситуация-иллюстрация поясняет какую-либо сложную процедуру или ситуацию, относящуюся к основной теме и заданную преподавателем. Она в меньшей степени стимулирует самостоятельность в рассуждениях.

Ситуация-упражнение предусматривает применение уже принятых ранее положений и предполагает очевидные решения поставленных проблем, способствуют развитию определенных навыков (умений) в обработке или обнаружении данных, относящихся к исследуемой проблеме, носит в основном тренировочный характер, помогает в приобретении опыта.

8 Принципы составления кейсовых ситуаций

Подготовка ситуации для дальнейшего анализа – трудоемкий процесс, требующий описания деятельности конкретного предприятия (история компании, ее структура и действующие лица, данные финансовой отчетности, описание рыночной обстановки и т.п.). Во время разработки проекта практической ситуации определяется ее цель, формулируется проблема, определяется структура проблемы, перечень вопросов, по которым готовится описание ситуации, указание желаемого результата профессионального

обучения. Опыт показывает, что указание реальных предприятий лучше, чем выдуманные случаи или упоминание компании без названия.

Обучающимся дается письменное описание проблемы или ситуации, требующей анализа, и их просят выявить основную проблему (или проблемы), проанализировать предложенную информацию и выработать наиболее эффективное, с их точки зрения, решение. Описание ситуации может быть различного объема (от одной страницы до сотни и более страниц текста), разной может быть и степень детализации при описании ситуаций, предлагаемых для анализа, может меняться степень насыщенности информацией, не относящейся прямо к предмету анализа.

При изучении ситуации обучающимся приходится тщательно отбирать факты, поскольку информация обычно дается не в логической последовательности, часть информации может относиться к делу, часть может быть излишней и лишь запутывать участников. Обучающемуся необходимо определить, в чем заключается проблема, проанализировать ее в контексте описанной ситуации и предложить возможные пути ее решения.

Принципы составления кейсов могут быть разными. Например, в «кейсах предприятия» дается характеристика предприятия и предлагается проанализировать заданную ситуацию, для чего нужно ответить на ряд поставленных в задании вопросов.

Например, при изучении видов негативного воздействия на окружающую среду в рамках повышения квалификации специалистов по курсу «Обеспечение экологической безопасности руководителями и специалистами экологических служб и систем экологического контроля» целесообразно организовать рассмотрение следующего кейса: Уменьшение выбросов углекислого газа в атмосферу как один из важнейших показателей эффективной организации транспортировки грузов.

Размер выбросов углекислого газа в основном зависит от:

- размера транспортного средства – чем оно больше по вместимости, тем больше топлива оно потребляет на километр пути;
- наличия охлаждающего модуля – модуль потребляет дополнительное топливо. Ряд продукции требует охлаждения при транспортировке;
- загрузки автомобиля – чем больше коэффициент загрузки, тем больше выбросов;
- дистанции, которую проходит транспортное средство.

К кейсу прилагаются данные за 2-й и 3-й кварталы, из которых видно, что по итогам 3-го квартала выбросы на 11% превышают результат 2-го квартала.

Обучающимся предлагается попробовать разобраться в причинах этого. Начать следует с изучения формулы расчета и различных коэффициентов. Далее просмотреть данные за 2 и 3 квартал. Наконец, оценить различные факторы, которые могут влиять на количество выбросов: каких размеров транспортные средства использовались в разных кварталах, были ли изменения маршрута, а, следовательно, и пройденной дистанции, насколько загруженным был транспорт, какого рода продукция перевозилась, требовалось ли охлаждение. После анализа всех данных, нужно сделать выводы о причинах обозначенной проблемы.

В качестве заключения преподавателю обязательно, хотя бы в нескольких словах нужно очертить значение этой работы для общей деятельности ПАО «Газпром» по усилению внутрикорпоративной экологической политики. Поскольку основным принципом деятельности ПАО «Газпром» является «устойчивое развитие, под которым понимается динамичный экономический рост при максимально рациональном использовании природных ресурсов и сохранении благоприятной окружающей среды для будущих поколений», то к корпоративным экологическим целям ПАО «Газпром» относится сокращение выбросов в атмосферу как одного из глобальных ключевых показателей. Следует отметить, что в Компании объявлен долгосрочный тренд на их снижение. По сути это означает, что наш транспорт и логистика должны стать еще более эффективными. Помимо предложенного в кейсе решения, задача работы в этом случае будет заключаться в разработке предложений по снижению выбросов, оценке ценности этих предложений.

Здесь кроме задачи принятия решения, ставится задача проанализировать имеющуюся информацию и подтвердить свои теоретические знания по темам «Нормативные документы в области охраны окружающей среды, устанавливающие обязательные для соблюдения при осуществлении хозяйственной и иной деятельности требования к работам, услугам и соответствующим методам контроля», «Ограничения и условия хозяйственной и иной деятельности, оказывающей негативное воздействие на окружающую среду», «Порядок организации деятельности в области охраны окружающей среды и управления такой деятельностью».

Хотя в кейсе рассматривается конкретная ситуация, отражающая положение предприятия за определенный промежуток времени, в состав кейса

включен фактический материал, который делает возможным обобщенный анализ и предложение решений, как частной реальной задачи, так и комплексной проблемы.

Кейс может быть составлен на основании обобщенного опыта, т.е. не обязательно зеркально отражать действительность, но обязательно давать максимально реальную картину, представленную конкретными фактами. В этом случае изложение реальных и вымышленных, возможных событий сотрет различие между ними. Как правило, информация не представляет полное описание деятельности предприятия, а скорее носит ориентирующий характер. Поэтому для построения логичной модели, необходимой для принятия обоснованного решения, допускается дополнять кейс данными, которые, по мнению участников, могли бы иметь место в действительности. Таким образом, обучающийся не только фиксирует рассматриваемый случай, но и вникает в него до такой степени, что может прогнозировать и демонстрировать то, что пропущено в кейсе.

Другой принцип составления кейсов – «кейс-ситуации», где есть только локальная производственная ситуация. Причина проблемы не обозначена, ее нужно выявить самостоятельно. При этом «кейс-ситуации» могут быть разного плана. В одних могут быть приведены отдельные направляющие вопросы, в других – нет, т.е. указываются лишь черты ситуации, однако и в том, и другом случае обучающийся должен сам проанализировать ситуацию, выявить возможные причины ее возникновения, найти варианты решений, которых может быть несколько, и выбрать оптимальный из них. Причем выбор должен быть обоснован, все должно быть просчитано, в том числе возможные последствия, и выявлены возможные препятствия. Примеры других кейсов предприятий можно посмотреть в приложении № 7.

При составлении «кейс-ситуации с ошибкой» изученный ранее обучающимися теоретический материал дается в виде производственной ситуации, в решении которой сделана ошибка. Задача в данном случае состоит не только в том, чтобы обнаружить ошибку, но и в том, чтобы предложить свой вариант решения производственного вопроса. Такой тип кейсов хорошо подойдет для закрепления материала, например по теме «Принципы выбора режима работы добывающих (нефтяных, газовых) и нагнетательных скважин» при повышении квалификации операторов по добыче нефти и газа.

Используя кейсовую ситуацию с ошибкой можно организовать изучение производственных инструкций, правил безопасности при производстве работ и

др. Пример такого кейса по организации рабочего места электросварщика приведен в приложении № 8. Обучающимся выдается комплект материалов с инструкциями по теме организации рабочего места, в которых внесены неправильные моменты. Задача обучающихся – найти эти моменты, и доказать свою точку зрения с приведением данных из производственных инструкций, технологических характеристик и другой справочной, учебной или нормативной литературы, имеющейся у них.

Преподаватель может предложить обучающимся сразу два комплекта материалов по организации рабочего места электросварщика – правильный и с неправильными моментами, естественно не объясняя какой именно комплект является неверным – и дать задание по принципу: «Найдите десять отличий!». Такой прием может быть использован для групп обучающихся с невысоким уровнем подготовки. Кажущаяся легкость задания не отпугнет обучающихся, а, наоборот, станет стимулом для самостоятельной работы с учебной литературой и справочным материалом для того, чтобы обосновать найденные неправильные моменты. В приложении № 8 представлены несколько тестовых заданий, которые могут быть использованы для контроля знаний, полученных в результате работы над кейсом.

Основным дидактическим материалом для анализа производственных ситуаций являются словесные описания, также ситуации могут быть представлены в виде чертежей, планов, схем, документов. Именно для кейсов с ошибкой особенно рекомендуется широкое использование наглядного материала: схем, иллюстраций, фотографий, таблиц и т.д.

Ситуации можно продемонстрировать в виде фрагмента фильма. Например, при изучении дисциплины «Охрана труда и промышленная безопасность» можно использовать фрагменты видеофильмов «Приборы и оборудование охранно-пожарной сигнализации», «Газоопасные работы на объектах МГ», «Линейная часть магистрального газопровода. Техническое обслуживание» и др.

При отборе информации для кейса необходимо ориентироваться на учебные цели. Не существует единых подходов к содержанию данных в кейсе, но они должны максимально касаться той профессии, по которой осуществляется повышение квалификации. Следует избегать чрезмерного насыщения фактами и деталями или введения в кейс информации, напрямую не относящейся к рассматриваемой теме. В целом кейс должен содержать дозированную информацию, которая позволила бы обучающемуся быстро

войти в проблему и иметь все необходимые данные для ее решения. Для дополнительной информации преподаватель должен заранее подготовить набор справочной литературы для всех групп обучающихся по теме кейсовой ситуации.

Большинство кейсов достаточно быстро устаревают, поскольку новая ситуация требует новых подходов. Кейсы, основанные на истории, хорошо воспринимаются слушателями, но работа с ними происходит неактивно. Проблемы, рассмотренные в кейсе, должны быть актуальны для сегодняшнего дня. Например, при повышении квалификации машинистов трубоукладчика для изучения дисциплины «Правила дорожного движения» целесообразно составить набор кейсов с ситуациями, возможными на дороге, с учетом требований современных ПДД.

Для составления кейса лучше всего ситуации представить в форме рассказа. Как все интересные рассказы, хороший кейс должен быть с четкой фабулой, фокусироваться на теме, вызывающей интерес. Чтобы кейс был настоящим, живым примером, в нем должно быть развитие событий, определенное напряжение.

Хорошо подобранный кейс вызывает чувство сопереживания с главными действующими лицами. Неплохо, когда в кейсе описана личная ситуация центральных персонажей; во многих случаях это важный элемент в процессе принятия решения. Проблемы, которые кейс содержит, должны быть понятны обучающимся. Это даст возможность участия, сопереживания.

Поскольку в реальной жизни часто принимают решения, руководствуясь прецедентами, прежними действиями, то нужно, чтобы кейс представлял рациональные моменты прежних решений, по которым можно строить новые решения.

Характеристики успешного кейса:

- кейс рассказывает.
- кейс фокусируется на теме, вызывающей интерес.
- кейс вызывает чувство сопереживания с его главными действующими лицами.
- кейс включает цитаты из источников.
- кейс провоцирует дискуссию.
- кейс имеет несколько решений.

9 Организация работы обучающихся с кейсом

Порядок работы с практической ситуацией:

– ознакомление с ситуацией → выявление проблем → анализ имеющейся информации → уточнение выявленных проблем и определение степени их значимости → анализ сильных и слабых сторон рассматриваемой ситуации → формулирование альтернативных решений → оценка предложенных альтернатив → подготовка решений по итогам рассмотрения практической ситуации → презентация результатов проведенного анализа → обсуждение выступлений и подведение итогов проведенного анализа с участием преподавателя.

Работа с кейсом обычно проходит в группе и требует соблюдения определенных правил как со стороны преподавателя, так и со стороны обучающихся. Технология работы при использовании кейсового метода показана в таблице 2. Активность обучаемых зависит от многих факторов, основными из которых являются: число и качественный состав участников, организационная структура подгруппы, ее размещение, общая организация работы с кейсом, организация обсуждения результатов, подведение итогов.

На начальном этапе обучения участники объединяются в группы и знакомятся с ситуацией. После изучения фактов происходит обсуждение, дискуссия в группах и выработка группового решения, а также его анализ и оценка. Состав группы должен быть однородным, т.е. у обучающихся должен быть примерно одинаковый уровень знаний. Если тема для всех подгрупп одна, то преподаватель ее объявляет и ставит срок, к которому нужно представить результат.

Группа разбивается на отдельные подгруппы. Формирование подгрупп осуществляется самостоятельно, на добровольной основе. В состав подгруппы должно входить четыре – пять человек. Каждая подгруппа должна выбрать своего ответственного, который будет представлять результаты работы.

Работа начинается со знакомства с ситуационной задачей. Обучающиеся самостоятельно в течение 10–15 минут анализируют содержание кейса. Знакомство с кейсом завершается обсуждением. При обсуждении хорошо использовать правила мозговой атаки:

1 Задача четко формулируется и записывается. Она выглядит в виде одного или нескольких предложений. Иногда ее разбивают на подзадачи. При этом используют специальные вопросы:

- почему необходимо решить проблему;
- кто и где должен это сделать;
- каким образом и т.д.

2 Участники делятся на две группы: создателей идей и экспертов. Последние не предлагают решения, а оценивают уже предложенные. Это квалифицированные специалисты, которые обладают аналитическим складом ума.

3 Во время представления идеи ее генератора запрещено критиковать. Вместо этого создается дружеская атмосфера с простой формой изложения. За 30-45 минут участники должны получить максимальное количество идей.

4 Все предложения записываются на бумаге. Иногда для фиксации используют аудио, видеозапись. Эксперты сразу же или после перерыва проводят анализ предложенных идей и останавливаются над наиболее приемлемыми.

Кроме того, при работе с кейсом часто используется метод обратной мозговой атаки. Он осуществляется через выявление и устранение проблем уже существующих идей и решений. В роли объекта мозговой атаки может выступать изделие, процесс и т.д. Задача обратной мозговой атаки должна содержать четкие ответы на вопросы, к примеру:

- что представляет собой исследуемый объект;
- каковы его недостатки;
- какого результата нужно достигнуть;
- на что обратить внимание.

Составляется наиболее полный список недостатков рассматриваемой идеи, которая подвергается критике. После этого участники размышляют над тем, каким путем недостаток может быть устранен.

Стоит отметить, что метод мозгового штурма и мозговой атаки позволяет отразить недостатки в полном объеме и полностью их устранить, отыскав наилучшие пути для усовершенствования исследуемой предметной области.

Подгруппы не должны мешать друг другу, поэтому должны располагаться по возможности на каком-то расстоянии.

Преподаватель должен знать, как работают подгруппы, с этой целью ему следует подходить к обучающимся, слушать ход обсуждения, иногда воодушевлять, но ни в коем случае не делать никаких комментариев относительно правильности решения. Преподаватель должен занимать нейтральную позицию. В отведенный период времени каждая подгруппа

должна подготовиться к общему обсуждению, т.е. к представлению своего варианта решения задачи.

Далее подгруппы по очереди представляют результаты своей работы. После каждого представления проходит общее обсуждение, участники всех подгрупп могут высказать свою (обязательно аргументированную) точку зрения относительно предлагаемого решения и внести соответствующие предложения.

После окончания обсуждения преподаватель подводит итоги занятия. Для этого сначала следует вернуться к теоретическому материалу, указать название темы или раздела программы повышения квалификации рабочих, которые были закреплены с помощью данного кейса. Далее, если кейс построен на реальных фактах, следует сказать, что было предпринято в реальной ситуации, указав при этом, что решения, принимаемые в данной практической ситуации, не обязательно являются оптимальными, поскольку зависят от множества факторов. В представленных решениях необходимо отметить сильные и слабые стороны. Причем по кейсу может быть принято несколько решений, если они обоснованы.

При использовании кейс-методов нельзя выставлять оценки по балльной системе, достаточно отметить степень участия каждого в работе. Для выявления уровня подготовленности каждого обучающегося дополнительно к кейсу можно использовать метод тестирования по завершении изучения материала. В таблице 2 показаны особенности действий преподавателя и обучающегося при использовании кейсового метода.

Работать с кейсом – это творческий процесс. Необходима свобода как в средствах и методах принятия решения, так и в результатах принятых решений. Кейсовая ситуация может не иметь единого правильного решения. Важно дать возможность каждому найти и обосновать принятое решение по кейсу в соответствии с его собственным профессиональным опытом.

Известно несколько методов работы по анализу конкретных ситуаций:

- ролевое разыгрывание конкретной ситуации, представленной руководителем занятий и изученной участниками заранее. Такое занятие может перевести разбор кейса в ролевую игру;
- коллективное обсуждение кейса, предложенного преподавателем, устно или письменно. Это возможно, если текст невелик и обучающийся может его легко воспринять.

Таблица 2 – Технология работы при использовании кейсового метода

Фаза работы	Действия преподавателя	Действия обучающегося
До занятия	Составляет кейс Определяет основные и вспомогательные материалы для работы над кейсом Разрабатывает сценарий занятия	Получает кейс, изучает материалы
Во время занятия	Организует обсуждение кейса обучающимися Делит группу на подгруппы Руководит обсуждением кейса в подгруппах, обеспечивая их дополнительными сведениями Руководит анализом принятых решений	Задает вопросы, углубляющие понимание кейса и проблемы Разрабатывает варианты решений, анализирует и оценивает решения других групп Принимает или участвует в принятии решений
После занятия	Оценивает работу	Составляет письменный или устный отчет о принятом по кейсовой ситуации решении

Задача, предложенная в кейсе, может иметь несколько вариантов решения. Работа с кейсом обычно не завершается определением «правильного» или «неправильного» решения; различные подходы к решению выявленной проблемы могут быть рассмотрены на равных основаниях. В дискуссии по разбору различных вариантов решений следует проанализировать предлагаемые в них методы управленческого воздействия, оценить их приемлемость и эффективность в предложенных условиях. Процесс выработки решений составляет сущность метода разбора практических ситуаций, и этот процесс часто является не менее важным, чем само решение.

Презентация решения кейса. Результаты работы могут быть представлены в письменном виде (если решение представляется как индивидуальное) или в форме устной презентации от лица группы (если использовался этот вариант) с подготовкой наглядных материалов (если это необходимо), разделением функций между участниками группы (содоклады) в зависимости от задач, решаемых ими в ходе анализа проблемы. Если над

анализом ситуации работали несколько подгрупп, то каждая из них готовит собственную презентацию. После презентаций результатов работы всех групп преподаватель комментирует прозвучавшие выводы и предложения и подводит итоги.

При групповой работе за индивидуальным рассмотрением следует *этап анализа*.

Предварительно обучающимся обычно задается ряд вопросов для анализа и обсуждения предложенной практической ситуации. Чаще всего эти вопросы направлены на прояснение того, какую оценку ситуации, рассматриваемых в ней проблем, действующих лиц, их поведения в данной обстановке, принимаемых решений дают обучающиеся, каковы возможные последствия развития предложенных ситуаций и т.п. Постановка вопроса для создания проблемной ситуации должна опираться на знания, умения и способы деятельности обучающихся, но при этом не должна содержаться в них в явном виде. Только в этом случае поставленный вопрос вызовет у обучающихся целенаправленный мыслительный процесс. Вопрос следует ставить, например, в такой формулировке: «Чем объясняется..?», «Как обосновать..?», «По каким причинам...?», «Каково назначение...?», «Что произойдет, если...?» и т.д. Вопросы должны быть краткими, четкими, содержательными и сформулированы так, чтобы будили их мысль. Следует как можно реже использовать подсказывающие вопросы и альтернативные вопросы, требующие однозначных ответов типа «да» или «нет».

При проведении консультаций по осмыслению, систематизации и контролю изученного самостоятельно материала необходимо ставить вопросы так, чтобы они требовали не односложных утвердительных или отрицательных ответов, а развернутых рассуждений, определенных доводов и сравнений, в результате которых обучающиеся вычленяют существенные признаки и свойства изучаемых предметов и явлений и таким путем приобретают новые знания.

В качестве примеров постановки проблемных вопросов можно привести следующие:

1 Какие элементы технологического процесса изменятся и как изменятся в случае увеличения припуска на обработку?

2 Что изменится в технологическом процессе изготовления деталей при изготовлении их в количестве 5 и 1000 шт.?

3 Чем руководствуются конструкторы, предлагая тот или иной вариант?

Примерные вопросы для анализа:

- В чем состоит основная проблема? Какие еще проблемы Вы можете выделить в предложенной ситуации?
- Можно ли ее (их) решить в данных условиях?
- Какие возможны пути решения выявленных проблем?
- Какие юридические, этические или моральные затруднения возникают в процессе решения выявленных проблем?
- Какие направления деятельности Вы могли бы предложить для улучшения ситуации?
- Как Вы оцениваете поведение руководителя в данной обстановке? Как бы вы поступили на его месте?
- Каковы, по Вашему мнению, причины, побудившие этих людей к этим действиям? Каковы могут быть последствия?
- Какая информация необходима для решения данного вопроса? Какой набор процедур/ алгоритм действий Вы бы использовали, чтобы получить необходимую информацию?
- Какие выводы можно сделать из проведенного анализа?

При анализе практических ситуаций у обучающихся наиболее часто встречаются следующие ошибки:

- обучающимся сложно выделить главное, существенное из большого количества предложенной информации;
- ситуация рассматривается в слишком узкой перспективе, при этом проблема сужается или теряется;
- обучающиеся формулируют план действий, не завершив до конца анализа ситуации.

Понятие «анализ ситуации» составляет суть деятельности при решении кейса, обучающий потенциал кейс-метода сконцентрирован вокруг аналитической деятельности, а также методов работы, необходимых для нахождения оптимального решения проблемы (поиск информации, дискуссия, самооценка).

Существует очень много видов анализа, но все они делятся на два основных типа: одни носят инструментальный характер, другие тяготеют к объекту исследования. Примером первого вида является причинный анализ, предполагающий выявление причин в изучаемом объекте. Примером второй разновидности является анализ документов, предметом которого выступает сам документ.

Кейс-метод представляет собой вторую разновидность анализа, которая формирует свое особенное содержание аналитической деятельности. Этот метод включает многие виды аналитической деятельности. Обучающие возможности данного метода прямо пропорционально зависят от количества используемых в нем аналитических методов, что в свою очередь зависит от уровня методологической культуры преподавателя.

Содержание аналитической деятельности в кейс-методе состоит из четырех основных видов анализа: проблемного, системного, праксеологического и прогностического. Но каждый изучаемый учебный курс имеет свои разновидности анализа, поэтому нельзя сказать, что кейс-метод ограничивается сформулированными задачами. В зависимости от конкретной разновидности ситуации и учебного курса, в котором используется кейс-метод, выделяют такие разновидности анализа, как экономический, управленческий, психологический, педагогический.

Задачи, решаемые в процессе анализа ситуации, можно объединить в следующий список:

- осуществление проблемного структурирования, которое предполагает выделение комплекса проблем ситуации, их характеристик, последствий, путей разрешения (проблемный анализ);
- определение структуры ситуации, ее функций, взаимодействия с окружающей и внутренней средой (системный анализ);
- установление причин, которые привели к возникновению данной ситуации, и следствий ее развертывания (причинно-следственный анализ);
- диагностика содержания деятельности в ситуации, ее моделирование и оптимизация (праксеологический анализ);
- построение системы оценок ситуации, ее составляющих, условий, последствий, действующих лиц (аксиологический анализ);
- подготовка предсказаний относительно вероятного, потенциального и желательного будущего (прогностический анализ);
- выработка рекомендаций относительно поведения действующих лиц ситуации (рекомендательный анализ);
- разработка программ деятельности в данной ситуации (программно-целевой анализ).

10 Особенности применения метода для разных категорий обучающихся

Информационное наполнение кейсов, методы и этапы принятия решений, формы поведения при разборе кейсовой ситуации и принятии управленческих решений, принципы организации работы в группе при обучении рабочих и при повышении квалификации руководителей и специалистов обществ и организаций ПАО «Газпром» имеют свои особенности.

Например, набор кейсов «Методы решения управленческих ситуаций» может состоять из двух частей, исходя из целей. Одной целью будет формирование и развитие управленческих компетенций, следовательно, кейсовые ситуации этого набора будут объединены темой «Умение обеспечить результат». Для достижения цели формирования и развития профессиональных компетенций у работников, осуществляющих работу по развитию персонала в обществах и организациях ПАО «Газпром» следует сформировать кейс «Консультирование и наставничество». Набор кейсов «Управление знаниями и информацией» будет востребован при повышении квалификации специалистов, состоящих в резерве кадров на выдвижение.

Актуальность использования кейс-технологий в повышении квалификации специалистов и руководителей обусловлена потребностью в повышении информировании работников по вопросам психологии менеджмента, необходимостью в обучении современным методам подготовки и принятия управленческих решений.

При анализе работы над кейсом следует учесть специфику управленческих решений:

- доминирующий уровень организации управленческих решений (автономный, локально-коллегиальный, интегративно-коллегиальный и метаколлегиальный);
- наиболее часто используемые операции анализа управленческой ситуации (операции распознавания ситуации, селекции проблемной ситуации, координационные операции, стратегические операции);
- ошибки при принятии управленческих решений («ошибка ложной причины», «ассиметрия добровольного и навязанного выбора» и др.).

Возможным при применении кейс-технологии становится использование одного и того же кейса для разных категорий обучающихся.

Например, кейс предприятия «Уменьшение выбросов углекислого газа в атмосферу как один из важнейших показателей эффективной организации транспортировки грузов», рассмотренный в рамках повышения квалификации

специалистов по курсу «Обеспечение экологической безопасности руководителями и специалистами экологических служб и систем экологического контроля», можно рассматривать и при обучении рабочих. Так, при профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации рабочих обязательным является изучение предмета «Основы экологии и охрана окружающей среды», в частности темы «Управление качеством окружающей среды» происходит формирование профессиональной компетенции «Организовывать собственную профессиональную деятельность с учетом требований охраны окружающей среды». Для этого рабочими изучаются вопросы, связанные с реакцией окружающей среды на техногенное воздействие, принципами оценки устойчивости окружающей среды к техногенному воздействию, организацией экологического мониторинга, нормированием техногенного воздействия на атмосферу. Для закрепления полученных знаний и создания условий для формирования профессиональной компетенции, обучающимся может быть предложена работа над выше указанным кейсом предприятия. Содержание кейса в данном случае должно быть изменено в зависимости от вида профессиональной деятельности группы. Акцент следует сделать на личный вклад каждого рабочего в общее дело достижения цели снижения выбросов углекислого газа в атмосферу.

Применение подобного кейса предприятия возможно, может быть только в сокращенном варианте, и при других формах работы. Например, при повышении квалификации на курсах целевого назначения водителей автомобилей, работающих на компримированном природном, сниженном природном или сжиженном углеводородном газе рассматривается тема «Технико-эксплуатационные показатели газобаллонных автомобилей, работающих на КПП, СПГ и СУГ».

При изучении вопросов, связанных с организацией эксплуатации газобаллонных автомобилей и грузопассажирских перевозок с использованием газобаллонных автомобилей, следует рассмотреть преимущества газобаллонных автомобилей по сравнению с автомобилями с бензиновыми и дизельными двигателями. Поскольку к таким преимуществам относятся экономия бензина и дизтоплива и снижение загрязнения окружающей среды, вполне возможно организовать работу в группах по анализу кейсовой ситуации «Уменьшение выбросов углекислого газа в атмосферу как один из важнейших показателей эффективной организации транспортировки грузов», в которую ввести фактические данные по этой группе транспорта.

11 Роль преподавателя при применении кейс-технологий

При применении кейс-технологии на занятиях меняется (отклоняется от классической схемы) задача преподавания. Подготовка преподавателя к таким занятиям должна быть более тщательной, чем при подготовке к традиционной форме обучения.

Правила, которые приведены в приложении № 9 дают возможность преподавателю повысить уровень квалификации и свободно оперировать кейсовыми методами не только при проведении открытых занятий, но и в плановом обучении. При наличии авторской коллекции кейсов, преподаватель может использовать в качестве модулей при составлении модульных программ формирующих общие и профессиональные компетенции и сопровождаемых обязательным контролем качества. В данном случае интегрируются основные идеи компетентностного и модульного подходов с использованием кейс-технологий.

Задача преподавателя состоит в подборе соответствующего реального материала, а обучающиеся должны разрешить поставленную проблему и получить реакцию окружающих на свои действия. При этом нужно понимать, что возможны различные пути решения проблемы. Поэтому преподаватель должен помочь рассуждать, а не навязывать свое мнение. Обучающиеся должны быть сразу сориентированы на получение не единственной, а многих истин и понимать с самого начала, что риск принятия решений лежит на них, преподаватель только поясняет последствия риска принятия необдуманных решений.

Роль преподавателя состоит в направлении беседы или дискуссии, например, с помощью проблемных вопросов, в контроле времени работы, в побуждении отказаться от поверхностного мышления, в вовлечении всех в процесс анализа кейса. Периодически преподаватель может обобщать, пояснять, напоминать теоретические аспекты или делать ссылки на соответствующую литературу.

Здесь сложность работы преподавателя состоит в том, что консультации обучающимся в ходе работы над кейсом могут понадобиться одновременно в разных группах и по разным вопросам, поэтому уровень подготовленности преподавателя к такому занятию должен быть очень высоким.

В процессе подготовки преподавателя к проведению занятий с использованием кейс-технологий заранее изучается и анализируется

нормативно-правовая и организационно-методическая документация, профессионально-социальные условия обучения. Необходимо также обобщить и систематизировать информацию о целях, содержании и процессе общепрофессионального и профессионального циклов содержания обучения рабочих, планируемых результатах обучения и способах их оценки, требования квалификационной характеристики, профессионального стандарта.

Определенную сложность может вызвать анализ требований работодателей. Для этого имеет смысл побеседовать с преподавателями, специалистами, которые уже работали с обучающимися этих предприятий. Не лишним будет получить в службе управления персоналом (отделе подготовки кадров) информацию об уровне обученности рабочих, имеющемся стаже работы и, по возможности, их потребностях и личностных особенностях. Это даст возможность использовать кейс-технологии не только при организации подготовки, переподготовки и повышении квалификации, но и при целевом (опережающем) обучении.

После полного анализа условий предстоящего теоретического обучения, нужно определить виды и структуру кейсовых ситуаций, выбрать методы составления материала, наиболее соответствующие поставленным целям.

При подборе материала из различных источников (нормативно-правовых, локальных, научных, профессиональных), нужно установить логические и профессионально значимые связи теоретического и производственного обучения.

Безусловно, выделение этих этапов носит условный характер. В реальной практике они могут идти не только последовательно, но и одновременно, параллельно друг другу. Тем не менее, желательно, чтобы все они имели место в процессе подготовки преподавателем к использованию кейс-технологий.

При организации работы в группах очень важно впечатление, которое оказывает преподаватель на группу, а также участники группы друг на друга.

В процессе коммуникативного взаимодействия наше впечатление о ком-то (приятное или неприятное) формируется на основе прошлого опыта и усвоенных нами представлений о людях. В процессе жизни каждый человек накапливает своеобразный индивидуальный банк данных о типологии личностей и их отличительных признаках, что позволяет почти автоматически распознавать разные типы людей.

Индикатором впечатления о преподавателе будет, в первую очередь, его внешность – одежда, манеры поведения, тип телосложения. На основании этих

признаков принято относить человека к одной из социальных групп. Существуют закономерности и стереотипы человеческого восприятия, например, люди, обладающие социально одобряемыми признаками, кажутся более привлекательными.

Более важен статус человека. Располагающими к общению кажутся люди высокого социального, интеллектуального или группового статуса. Установка, которую создает о себе преподаватель с первых минут, воздействует на аудиторию.

Определяющее значение для формирования правильной атмосферы в учебной аудитории или мастерской имеют педагогическая техника и педагогический опыт преподавателя: преподаватель, умеющий правильно распознавать различные педагогические явления, определять их состояние в конкретный момент всегда выберет для себя правильную форму организации поведения.

Преподаватели, демонстрирующие доброжелательность, кажутся нам более приятными, что обязательно повлияет положительно на проведение занятия в форме разбора кейсовых ситуаций.

Секрет успешного взаимодействия с аудиторией состоит в использовании преподавателем коммуникативных приемов обучения и эффективных моделей визуального поведения. Обучающиеся получают более полное впечатление от проведения занятий преподавателем из сочетания выражения лица, движений, жестов, осанки. Более подробно модели визуального поведения преподавателя описаны в приложении № 10.

12 Сложности в применении метода кейс-технологий

Накоплению профессионального опыта способствует активное участие обучающихся в занятиях с применением метода кейсов для анализа производственных ситуаций.

Сложность в обеспечении такого активного участия состоит в том, что по статистическим данным, большинство взрослых людей при повышении профессиональной квалификации охотнее занимают пассивную позицию, считая единственной своей задачей получение информации. В среднем только каждый десятый ставит перед собой цель повысить профессиональный уровень, активно участвовать в процессе обучения, взаимодействовать с преподавателем, задавать вопросы, предлагать темы изучения и обсуждения.

Это зависит от того, что в сам процесс повышения квалификации рабочие бывают включены по разным причинам. И познавательные мотивы стоят не на первом месте. Чаще это практические мотивы, например, получение более высокого разряда, для которого необходим документ о повышении квалификации. Однако если процесс обучения ориентирован не на получение абстрактных знаний, если знания непосредственно привязаны к конкретным, важным для профессиональной деятельности ситуациям и проблемам, то отношение к такому обучению будет другим более прагматичным и, в конечном счете, более позитивным. Материальная мотивация необходима, и важно показывать связь между результатами работы и вознаграждением за нее. При повышении квалификации необходимо акцентировать внимание на том, в каких случаях растет оплата труда (перевыполнение нормы задания, внесение рационализаторских предложений), а в каких возможны санкции, влекущие за собой потери в оплате.

При обучении взрослых людей двоякую роль играет их предыдущий жизненный и профессиональный опыт. С одной стороны, это несомненная ценность, с которой можно и нужно считаться при составлении программы обучения, чтобы давать знания на максимально высоком уровне, который может быть освоен. С другой стороны, особенно при повышении квалификации на высокие разряды опытные рабочие становятся заложниками своего опыта. Большой рабочий стаж, уверенность в своем профессионализме могут мешать приобретению новых знаний, умений и навыков. Зачем желать лучшего, когда и так все неплохо, отсюда и пассивность на занятиях. В наше стремительное время появился термин «период полураспада компетенций» – время, которое проходит после окончания учебы и до начала устаревания знаний на практике из-за изменившихся экономических или технологических условий. И этот срок, за который профессиональная компетентность работника снижается наполовину, становится все короче.

Другими сложностями применения кейс-технологий являются:

- изучение ситуации и обсуждение занимает много времени;
- возникновение сопротивления со стороны участников;
- отклонение от основной темы в ходе обсуждения, обучающиеся решают какой-либо вопрос, не работаящий на принятие основного решения;
- требование от обучающихся определенного уровня профессионализма и теоретических знаний, которые должны быть развиты с помощью других методов обучения.

- требуется много времени на обсуждение при плохо организованном обучении;
- можно не достичь желаемых результатов, если участники не обладают необходимыми знаниями и опытом;
- необходим достаточный уровень знаний и опыта преподавателя и обучающихся для достижения желаемого результата.

Заключение

Профессиональное образование играет важную роль в современной экономической жизни России. Предприятию нужны образованные, предприимчивые люди, которые могут самостоятельно принимать ответственные решения, прогнозируя возможные последствия, способные к сотрудничеству, отличающиеся мобильностью, динамизмом и конструктивностью. В соответствии с этими требованиями в центре внимания преподавателей и методистов находится проблема ориентации учебного процесса на активную творческую мыслительную работу обучаемых в контексте развития аналитико-конструктивных умений, что осуществляется с помощью ситуативного или кейс-метода.

Кейс-метод – это инновационный метод обучения, который направлен на решение определенной проблемы, данная проблема формулируется преподавателем, исходя из условий реальной учебной ситуации.

Кейсовый метод позволяет использовать теоретические знания в изменяющихся производственных условиях, дает практический опыт применения информации для принятия правильных решений.

Данный метод открывает большие возможности при организации профессионального обучения рабочих и специалистов на основе компетентностного подхода.

Успешное решение задач по дальнейшему совершенствованию подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала на производстве во многом зависит от профессиональной компетентности, уровня знаний и опыта специалистов, занимающимся обучением персонала в образовательных подразделениях дочерних обществ и организациях ПАО «Газпром».

Преимущества метода практических ситуаций:

- актуальность решаемых проблем и их тесная связь с профессиональным опытом обучающихся;
- развитие практических навыков принятия групповых решений, эффективного обсуждения, разработки стратегий и тактики;
- системный подход к изучению теории и проектированию модели управленческих действий;
- высокая мотивация и высокая степень активности обучающихся.

Метод кейсов включает одновременно и особый вид учебного материала, и особые способы использования этого материала в учебном процессе.

Метод кейсов отлично расширяет рамки педагогической системы через призму конкретной практической ситуации.

Наиболее целесообразен данный метод при рассматривании отдельной организационной, экономической или управленческой задачи. Возможные варианты решения могут быть количественно или экспертно оценены, что позволяет, в конечном счете, принять наиболее целесообразные. Как правило, лучший вариант не представляет собой заранее установленного однозначного решения, а формируется руководителем с учетом материалов, предложенных участниками занятия.

Особенно хорошо этот метод зарекомендовал себя при повышении квалификации специалистов разного уровня. Изучение образцов управленческих решений на примере успешной или неуспешной деятельности конкретных руководителей позволяет примерить на себя их опыт, присвоить те подходы, которые могут оказаться более успешными в тех условиях, в которых работают обучающиеся, соотнести их ошибки и просчеты, успехи и достижения со своей практикой.

Проблема внедрения кейс-метода в практику подготовки и повышения квалификации рабочих актуальна по двум причинам. Первая причина – это общая направленность развития образования, его ориентация не столько на получение конкретных знаний, сколько на формирование профессиональной компетентности, умений и навыков. Вторая – вытекает из развития требований к социально-психологическим качествам рабочего, который, кроме профессионализма, должен обладать способностью к выбору оптимального поведения, системностью и эффективностью действий в различных условиях и ситуациях.

Метод кейсов позволяет решать задачи поставленные перед организацией процесса обучения рабочих, так как является интерактивным, личностно-ориентированным исследованием реалистичных и конкретных ситуаций, что на порядок повышает эффективность обучения. В процессе применения метода обучаемые получают дополнительные знания, формируют уверенность в себе и своих способностях, приобретают навыки:

- выявления и решения проблем;
- формулировки задач;

- работы с информацией, осмысления значения деталей, описанных в ситуации;
- анализа и синтеза информации и аргументов;
- оценки альтернатив;
- принятия решений;
- слушания и понимания других людей (навыки групповой командной работы).

При повышении профессиональной квалификации наиболее актуальным является не усвоение обучающимися определенной суммы знаний, а обеспечение качества профессиональной подготовки. Качество образования на современном этапе понимается как уровень специфических, надпредметных умений, связанных с самоопределением и самореализацией личности, когда знания приобретаются в контексте действующей модели профессиональной деятельности. Накопление знаний само по себе утратило ценность, на первый план выдвигается задача развития потребностей и умений человека не только добывать и обновлять знания, значимые для профессии, но и свободно оперировать ими на практике. Современная жизнь требует формирования у рабочих на достаточно высоком уровне ключевых компетенций, лежащих в основе качественного овладения любой профессией.

Организованная на занятиях деятельность по поиску выхода из предложенных преподавателем конкретных производственных ситуаций – движущая сила для получения знаний, приобретения умений и навыков, а сами ситуации – реальный источник личностного и профессионального развития.

Применение кейс–технологий эффективно способствует формированию следующих общих компетенций:

- принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести ответственность за них;
- брать на себя ответственность за работу членов команды за результат выполнения заданий;
- работать в коллективе и команде, продуктивно общаться с коллегами, руководством;
- понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии;
- организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и нестандартные способы выполнения профессиональных задач.

В статье 2 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» дается определение обучению как «целенаправленному процессу организации деятельности обучающихся по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенцией, приобретению опыта деятельности, развитию способностей, приобретению опыта применения знаний в повседневной жизни и формированию у обучающихся мотивации получения образования в течение всей жизни». Преподаватель в процессе обучения рабочих или при повышении квалификации специалистов формирует у обучающихся способность успешного решения жизненных, карьерных и образовательных задач за пределами обучающей системы.

Информационная функция образования перестает быть приоритетной, определяющей становится функция развития способностей человека, подготовки его к пониманию новых ситуаций, к выработке стратегий нестандартных действий, способности к перестройке собственных способов работы. Персонал на современном этапе должен обладать навыками самоорганизации, способностью самостоятельно учиться, умением устанавливать приоритеты в достижении своих целей.

Знание и использование кейс-технологий может стать для преподавателей, методистов и обучающихся важнейшим творческим наполнением учебного процесса и средством развития профессиональных и личностных качеств.

Список рекомендуемых нормативных документов, учебной и методической литературы

Нормативные документы

- 1 Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).
- 2 Приказ Минобрнауки России от 02 июля 2013 г. № 513 «Об утверждении Перечня профессий рабочих, должностей служащих, по которым осуществляется профессиональное обучение».
- 3 Приказ Минобрнауки России от 01 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным образовательным программам».
- 4 Приказ Минздравсоцразвития России от 26 августа 2010 г. № 761 «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования», III. Должности педагогических работников.
- 5 Постановление Госстандарта РФ от 26 декабря 1994 г. № 367 о принятии и введении в действие с 01 января 1996 г. Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОК016-94) (с последующими изменениями и дополнениями).
- 6 Положение о Системе непрерывного фирменного профессионального образования персонала ОАО «Газпром». Приказ ОАО «Газпром» от 19 ноября 2010 г. № 295.
- 7 Перечень профессий для подготовки рабочих в дочерних обществах и организациях ОАО «Газпром», утв. 25 января 2013 г.

Список рекомендуемой литературы

- 1 **Авдошин С. М.** Методика подготовки и проведения семинарских занятий по информационной безопасности на основе изучения конкретных ситуаций / С. М. Авдошин, А. А. Савельева // Открытое образование. – 2011. – № 5. – С. 12–17.
- 2 **Аверьянова С. В.** Роль «кейс-стади» в профессиональной подготовке будущих экономистов-международников на занятиях по иностранному языку / С. В. Аверьянова // Российский внешнеэкономический вестник. – 2010. – № 8. – С. 56–60.

3 **Андюсев Б.** Кейс-технология – инструмент формирования компетентностей / Б. Андюсев // Директор школы. – 2010. – № 4. – С. 61-65.

4 **Антоненко И. В.** Методика подготовки и анализа кейс-стади в процессе изучения курса «Социальная рыночная экономика» / И. В. Антоненко // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 6: Университетское образование. – 2007. – № 10. – С. 54-57.

5 **Арканова Т. А.** Использование метода кейс-стади в профессиональной подготовке студентов-экономистов / Т.А. Арканова // Вестник университета Российской академии образования. – 2011. – № 1. – С. 164–166.

6 **Балуян С. Р.** Кейс-метод в обучении культуре делового общения / С. Р. Балуян // Известия Южного федерального университета. Технические науки. – 2003. – № 1. – С. 239–242.

7 **Бринкерхофф Р. О.** Метод успешного случая: быстрый способ узнать, что работает, а что –нет / Роберт О. Бринкерхофф. М.: НРРО, пер. с англ. 2005.

8 **Варне Л.** Преподавание и метод конкретных ситуаций: пер. с англ. / под ред. А. И. Наумова. – М.: Гардарики, 2000.

9 **Вишнякова С.М.** Профессиональное образование. Словарь. Ключевые понятия, термины. Актуальная лексика / С.М. Вишнякова. – М.: НМЦ СПО, 1999.

10 **Гладких И.В.** Методические рекомендации по разработке учебных кейсов / И.В. Гладких // Вестник Санкт – Петербургского университета. Серия: Менеджмент. – 2005. – Вып.2. – С.169–194.

11 **Еремин А. С.** Разработка и апробация кейсов: особенности разработки кейсов, выбор главных особенностей кейса, плана и текста кейса / А. С. Еремин // Инновации в образовании. – 2010. – № 3. – С. 15–36.

12 **Еремин А. С.** Кейс-метод: наиболее распространенная форма реализации компетентностного подхода / А. С. Еремин // Инновации в образовании. – 2010. – № 2. – С. 67–81.

13 **Еремин А. С.** Обеспечение учебной работы с использованием кейс-метода / А. С. Еремин // Инновации в образовании. – 2010. – № 4. – С. 77–90.

14 **Кононович Л.В.** Использование метода кейсов при компетентностном подходе к повышению профессиональной квалификации рабочих / Л.В. Кононович // Газовая промышленность. – 2015. – № 3. – С.85–88.

- 15 **Лайкер Д.** Талантливые сотрудники. / Д. Лайкер. – М.: Альпина, пер. с англ. Бизнес Букс, 2008.
- 16 **Миллс Р.** Компетенции. / Р. Миллс. – М.: НИРРО, пер. с англ. 2004.
- 17 **Михайлова Е.А.** Кейс и кейс-метод: процесс написания кейса. / Е.А. Михайлова // Школьные технологии: Научно-практический журнал школьного технолога. – 2005. – № 5. – С. 106–116.
- 18 **Морева Н.А.** Современная технология учебного занятия / Н. А. Морева. – М.: Просвещение, 2007.
- 19 **Мухина С. А.** Нетрадиционные педагогические технологии в обучении: учебное пособие для сред. проф. заведений / С. А. Мухина, А. А. Соловьева. – Ростов н/Д: Феникс, 2004.
- 20 **Панина Т. С.** Современные способы активизации обучения: методический материал / Т. С. Панина, Л. Н. Вавилова. – М.: Академия, 2006.
- 21 **Планкин К. А.** Обучающие возможности кейс-метода в профессиональном образовании / К. А. Планкин, В. А. Ченобытов // Молодой ученый. – 2013. – № 1. – С. 354–355.
- 22 **Селевко Г.К.** Современные образовательные технологии: учебное пособие. – М.: Народное образование, 1998.
- 23 Ситуационный анализ или Анатомия кейс-метода / под ред. Сурмина Ю. П. – Киев: Центр инноваций и развития, 2002.
- 24 **Сокольникова Э. И.** Особенности освоения метода «конкретных ситуаций» (casestudy) в обучении: / Э. И. Сокольникова // Вестник Московского государственного гуманитарного университета им. М. А. Шолохова. Педагогика и психология. – 2012. – № 1. – С. 75–79.

Методическая литература

- 1 Инструктивно-методические и руководящие материалы по непрерывному фирменному профессиональному обучению рабочих в дочерних обществах и организациях ОАО «Газпром» / сост. В.И. Козловский; под ред. В.А. Дятлова. – М.: Академия, 2003.
- 2 Учебно-методические материалы по организации и проведению квалификационных (пробных) работ при обучении рабочих на производстве (методические рекомендации). – М.: Филиал «УМУгазпром», 2014.
- 3 Методические рекомендации по организации контроля за качеством компетенций, знаний и умений обучающихся в процессе обучения рабочих

кадров в обществах и организациях ОАО «Газпром». – М.: Филиал «УМУгазпром», 2010.

4 Учебно-методические материалы по комплексному методическому обеспечению учебного процесса. – М.: Филиал «УМУгазпром», 2013.

5 Методические рекомендации по организации методической работы в образовательных подразделениях обществ и организаций ОАО «Газпром». – М.: Филиал «УМУгазпром», 2005.

6 Методические рекомендации по организации работы в учебных мастерских. – М.: Филиал «УМУгазпром», 2005.

7 Методические рекомендации по организации и проведению открытого урока при профессиональном обучении рабочих кадров в обществах и организациях ОАО «Газпром». – М.: Филиал «УМУгазпром», 2010.

8 Методические рекомендации о порядке изучения, обобщения, распространения и внедрения передового опыта в системе непрерывного фирменного профессионального обучения персонала ОАО «Газпром». – М.: Филиал «УМУгазпром», 2013.

9 Методические рекомендации по организации работы инструктора производственного обучения при подготовке рабочих в дочерних обществах и организациях ОАО «Газпром». – М.: Филиал «УМУгазпром», 2012.

10 Учебно-методические материалы по организации переподготовки и обучению рабочих вторым (смежным) профессиям в образовательных подразделениях дочерних обществ ОАО «Газпром» (методические рекомендации). – М.: Филиал «УМУгазпром», 2014.

11 Памятка преподавателю теоретического обучения. – М.: Филиал «УМУгазпром», 2013.

12 Памятка инструктору производственного обучения. – М.: Филиал «УМУгазпром», 2013.

13 Учебно-методические материалы по организации и проведению производственно-технических курсов в обществах и организациях ОАО «Газпром» (методические рекомендации). – М.: филиал «УМУгазпром», 2014.

14 Учебно-методические материалы по комплексному методическому обеспечению учебного процесса. – М.: Филиал «УМУгазпром», 2013.

15 Учебно-методические материалы о порядке изучения, обобщения, распространения и внедрения передового опыта в системе непрерывного

фирменного профессионального обучения персонала ОАО «Газпром». – М.: Филиал «УМУгазпром», 2013.

16 Учебно-методические материалы для контроля результатов освоения программ профессиональной подготовки и повышения квалификации рабочих. – М.: Филиал «УМУгазпром», 2013.

17 Учебно-методические материалы по организации и проведению консультаций при индивидуальной форме обучения рабочих в дочерних обществах и организациях ОАО «Газпром» (методические рекомендации). – М.: Филиал «УМУгазпром», 2014.

18 Основные термины и определения в области непрерывного фирменного профессионального образования в обществах и организациях ОАО «Газпром». – М.: Филиал «УМУгазпром», 2010.

19 Учебно-методические материалы по рациональному выбору методов и форм обучения персонала. – М.: Филиал «УМУгазпром», 2012.

20 Учебно-методические материалы по применению инновационных технологий при профессиональной подготовке рабочих (методические рекомендации). – М.: Филиал «УМУгазпром», 2014.

21 Учебно-методические материалы по оформлению методического кабинета в дочерних обществах и организациях ОАО «Газпром» (методические рекомендации). – М.: Филиал «УМУгазпром», 2014.

22 Учебно-методические материалы по организации и проведению учебного процесса в образовательных подразделениях дочерних обществ ОАО «Газпром». – М.: Филиал «УМУгазпром», 2013.

23 Методические рекомендации по применению модульно-компетентностного подхода при разработке и реализации программ для подготовки и повышения квалификации рабочих в дочерних обществах и организациях ОАО «Газпром». – М.: Филиал «УМУгазпром», 2011.

**Влияние применения кейс-технологий в обучении на развитие
личностных качеств**



Интеграция методов обучения в кейс-технологии

Методы обучения	Характеристика роли метода обучения в кейс-технологии
Моделирование	Построение модели ситуации
Системный анализ	Системное представление и анализ ситуации
Мысленный эксперимент	Способ получения знания о ситуации посредством ее мысленного преобразования
Методы описания	Создание описания ситуации
Проблемный метод	Представление проблемы, лежащей в основе ситуации
Метод классификации	Создание упорядоченных перечней свойств, сторон, составляющих ситуации
Игровые методы	Представление вариантов поведения героев ситуации
«Мозговая атака»	Генерирование идей относительно ситуации
Дискуссия	Обмен взглядами по поводу проблемы и путей ее решения

Примеры классификации кейсов

Основание классификации	Виды кейсов
Сложность кейса	1 Иллюстративные кейсы 2 Кейсы с четким формированием проблемы 3 Кейсы без сформированной проблемы 4 Прикладные кейсы
Цели и задачи обучения	1 Кейсы, обучающие анализу и оценке 2 Кейсы, обучающие решению проблем и принятию решений 3 Кейсы, иллюстрирующие проблему, решение или концепцию в целом
Объем	1 Структурированный кейс 2 «Маленькие наброски» 3 Большие неструктурированные кейсы 4 Первооткрывательские кейсы
Объем и время, требующееся на решение кейса	1 Краткий (мини) кейс 2 Кейс средних размеров 3 Объёмный кейс
Состав данных кейса	1 «Мертвые» кейсы 2 «Живые» кейсы
Наличие сюжета	1 Сюжетный кейс 2 Бессюжетный кейс
Временная последовательность материала	1 Кейс в режиме от прошлого к настоящему 2 Кейс-воспоминание с прокруткой времени назад 3 Прогностический кейс
Субъект кейса	1 Личностный кейс 2 Организационно-институциональный кейс 3 Многосубъектный кейс
Наличие приложений	1 Кейс без приложений 2 Кейс со специальными приложениями
Тип методической части	1 Вопросный кейс 2 Кейс-задание

Основание классификации	Виды кейсов
Способ представления материала	1 Печатные кейсы 2 Электронные кейсы 3 Аудиокейсы 4 Видеокейсы 5 Мультимедиакейсы
Стиль материала	1 Рассказ 2 Эссе 3 Аналитическая записка 4 Журналистское расследование 5 Отчет 6 Очерк 7 Совокупность фактов 8 Совокупность статистических материалов 9 Совокупность документов и производственных образцов

Пример кейса с предлагаемыми вариантами решений

Повышение квалификации специалистов по дисциплине «Организация труда, заработная плата и управление персоналом»

Тема 2 «Основы управления персоналом. Производственная психология и конфликтология»

Место действия

Действие разворачивается на одном из подразделений предприятия газовой промышленности.

Действующие лица

Иван С. – руководитель подразделения;

Андрей Б. – временно исполнявший ранее обязанности руководителя;

Олег А. и Дмитрий В. – сотрудники с большим стажем работы;

Павел Я. – сотрудник подразделения.

Описание кейсовой ситуации

На должность руководителя одного из подразделений был приглашен Иван С., специалист «со стороны», ранее в данном коллективе не работавший. Для начала ему предложили составить краткую программу, видение по развитию подразделения и защитить ее перед руководством организации.

Иван С. был довольно молодым человеком, обладал немалыми амбициями, но понимал, что в чужой монастырь со своим уставом не ходят. Он четко, как думал, спланировал свой начальный период деятельности на новой должности, свои «первые 100 дней», полагая за это время полностью подготовить подразделение к изменениям. Для этого поставил, среди прочих, задачу налаживания деловых и личностных контактов со своими подчиненными.

Новый руководитель предварительно ознакомился с личными делами сотрудников, провел с каждым из них персональную встречу, проговаривая с ними свои планы по развитию подразделения, уточняя их место и функции в структуре организации, а также выслушивая их позицию по текущим и перспективным делам. Очевидно, что новый шеф пытался склонить их на свою сторону, сделать сознательными последователями своей программы, а также выяснить, насколько тот или иной подчиненный будет лоялен к нему как начальнику.

Никто из сотрудников на персональных встречах не показал заметного недовольства руководителем. В основном все соглашалось с направлением изменений в деятельности подразделения, которые предлагались. Но, честно размышляя о результатах изучения личных дел, новый босс не мог себе не сказать, что среди его подчиненных было три человека, Андрей Б., Олег А. и Дмитрий В., которые были ключевыми сотрудниками, по возрасту значительно старше Ивана, которые могли бы занять должность руководителя. Причем Андрей Б. временно исполнял обязанности руководителя. Перед Иваном С. встали

вопросы: почему же не они стали начальниками, а пригласили его, со стороны? Как использовать потенциал этих сотрудников дальше?

Между тем, дела в подразделении при новом руководстве хуже не стали. Люди были профессионально подготовлены и знали свой круг обязанностей, особенно не нуждались в понукании. Однако, к завершению своих «первых 100 дней», новый шеф ясно видел, что и лучше дела не шли. Более того, он не знал, как, кроме чисто административного варианта, ему проводить намеченные изменения, с кем их делать. Ключевые специалисты, кроме словесного согласия, никоим образом более не стремились помогать Ивану С. и не спешили вставать на путь преобразований. А он собирался провести реструктуризацию подразделения, реорганизацию бизнес-процессов, другую систему мотивации и многое другое. Требовалось участие всей команды.

К завершению испытательного срока добавилась еще одна неприятная вещь. На совещаниях подразделения Андрей Б., Олег А. и Дмитрий В. постепенно начали испытывать нового руководителя на устойчивость. В процессе обсуждения вопросов повестки дня данные сотрудники, внешне случайно, демонстрировали начальнику свои компетенции и ученость (все были со степенями). И одновременно стремились подчеркнуть, что Иван недостаточно подготовлен, новичок, а возможно просто «профан». В доказательствах они, как правило, выходили за пределы тематики повестки дня, абстрагировались от конкретных вопросов, превращая рабочее совещание в заседание клуба веселых и находчивых, но с соблюдением корректной формы ведения дискуссий и без личных оскорблений, что сводило возможность вынесения строгих замечаний к нулю.

Поначалу новый руководитель попытался сражаться с этими оппонентами их же оружием. Он и сам недавно защитился, имел по своей тематике несколько публикаций в ведущих журналах и обладал определенным полемическим талантом. Но успех тут был слабый. Трудно победить, когда трое против одного. Причем со временем и другие сотрудники начинали их поддерживать.

Таким образом, новый руководитель к завершению своего испытательного срока оказался в сложной ситуации, можно сказать, в тупике. Хотя, возможно, этот тупик и не просматривался со стороны. Ивана не беспокоила аттестация по испытательному сроку, руководство одобрило его текущую работу, и он имел все основания полагать, что с этим проблем не будет. Но что делать дальше, как руководить коллективом, как проводить намеченные изменения? Он нуждался в консультациях и рекомендациях.

Задания к кейсу

Задание 1 Какие противоречия Вы видите в вышеописанной ситуации?

Задание 2 Какую позицию в решении данного вопроса должен занять руководитель?

Задание 3 Как бы вы оценили создавшуюся ситуацию?

Задание 4 Что бы Вы предприняли на месте этого руководителя?

Информационный материал

Прилагаются нормативные документы и необходимая учебная и справочная литература.

Возможные варианты решений

Решение 1 «Руководителями не рождаются, ими становятся»

Новый начальник в данной ситуации производит благоприятное впечатление: изучил личные дела сотрудников, не бросился сразу ломать старое, пытается добиться контакта с коллективом. Как бы смешно не звучало, но тот факт, что новоявленный шеф молод, действительно – одна из проблем. Ничего не поделаешь: отношения начальник-подчиненный – это абсолютная иерархия. Даже если руководитель придерживается демократичного подхода, общается на равных, сотрудники могут хлопнуть его по плечу, не боясь сказать все, что думают. Это не отменяет самой сути иерархии. Истинно демократичный руководитель, обладающий широтой мышления, может вовсе не придавать значения формальным атрибутам власти, концентрируясь на главном – принятии решений и ответственности (всем знакомы и обратные примеры). Это не означает, что молодых нельзя назначать на руководящие посты. Просто всем гораздо легче принять на роль своего руководителя человека, который в чем-либо выше, лучше, имеет больше заслуг. При этом любые реальные достоинства сразу могут не разглядеть. Вот тут и помогают внешние атрибуты, такие, например, как возраст. Если вы еще не достигли возраста, заслуживающего уважения, а ваши профессиональные и человеческие достоинства пока не очевидны окружающим, то вам придется гораздо больше трудиться, чтобы доказывать свое право руководить опытными профессионалами.

Замечательно, что новый руководитель уделит должное время и силы своему главному ресурсу – сотрудникам! Анализируя выдержку из кейса: «Новый руководитель предварительно ознакомился с личными делами сотрудников, провел к каждым из них персональную встречу, проговаривая с ними свои планы по развитию подразделения, уточняя их место и функции в структуре, а также выслушивая их позицию по делам».

Все сделано правильно, буквально по-книжному. Но дело в нюансах. Главная опасность этой ситуации – риск потери авторитета руководителем. Спрашивая мнение, прислушиваясь к обратной связи, важно не заигрывать с коллективом, не попасть в роль «доброего, но слабого». Есть категории людей, которые трактуют интеллигентную реакцию как слабость. Но в данном случае речь об этом лишь отчасти.

Чтобы приблизиться к главному, давайте зададим ряд вопросов. Сколько рабочего времени (своего и сотрудников) потрачено на проведение персональных встреч? Имело ли смысл лично проговаривать каждому свои планы по развитию подразделения? Можно ли было минимизировать затраты времени и сил, обсудив часть повестки персональных встреч на общем собрании? Какой результат получен, и какой хотелось получить? Какие последствия имела каждая из встреч? Были ли они? Не кажется ли вам, что в данном формате преувеличенное (с такими затратами сил и времени) стремление разъяснить каждому свою позицию и узнать мнение выглядело со стороны сотрудников как неуверенность и слабость?

Плановая персональная встреча с каждым – это большой объем работы и предсказуемость начальника в глазах сотрудников. Объявите, что хотели бы поговорить

лично, но без ущерба для текущей работы подразделения. Заявите, что пойдете навстречу инициативе – пусть сотрудники сами предлагают время для беседы, а вы постараетесь уделить внимание всем, кому необходимо обсудить насущные вопросы.

Обязательно и абсолютно официально (независимо от результативности) вы должны назначить персональную беседу только бывшему исполняющему обязанности руководителя и двум–трем ключевым сотрудникам. Если не сможете поговорить со всеми, выразите надежду, что по ходу дальнейшей работы вы это наверстаете. Лучше полнее прорабатывайте те встречи, которые уже состоялись. Встреча с шефом должна иметь последствия, причем быстрые и привязанные к производственным задачам. Скажите на совещании, что вчера Павел Я. поднял в вашей с ним беседе серьезную проблему, натолкнул на мысль. Спросите: «Коллеги, что вы думаете по данному вопросу? Что вы делали с этим раньше? Почему проблема осталась не решена»? Выслушайте комментарии, объявите свое решение в зависимости ситуации.

Возможные варианты начала подведения итогов разговора:

1) «Спасибо за комментарии, я решил – делать будем так: ...».

2) «Решение будет принято позднее с учетом ваших комментариев».

3) «Прошу Павла Я., как инициатора вопроса и опытного специалиста, разработать варианты урегулирования проблемы с учетом всех высказанных мнений и завтра (через неделю/месяц) предложить для обсуждения алгоритм решения».

Решение 2 «Не знаешь – спроси!»

Анализируем выдержку из ситуации: «...честно размышляя о результатах изучения личных дел, новый босс не мог себе не сказать, что среди его подчиненных было три человека, Андрей Б., Олег А. и Дмитрий В., которые были ключевыми сотрудниками, по возрасту значительно старше Ивана, которые могли бы занять должность руководителя. Причем Андрей Б. временно исполнял обязанности руководителя. Перед Иваном встали вопросы: почему же не они стали начальниками, а пригласили его, со стороны? Как использовать потенциал этих сотрудников дальше?»

Похоже, человек адекватно воспринимает себя и коллектив, задает себе разумные, важные вопросы – это основа будущего успеха. Основа, но не гарантия. Вы на верном пути, попробуйте задать эти вопросы прямо по адресу, например, вышестоящему руководителю, специалисту по кадрам, или тем, кому ваше назначение помешало. Если ситуация позволит, можно отработать со всеми.

Есть шанс, что, отвечая на вопрос, отдел кадров и вышестоящий руководитель откроют вам глаза на то, что пока еще не видно. Скорее всего, у них были веские основания поступить именно так, а не иначе. Возможно, что у предполагаемых кандидатов на эту должность из числа работающих в коллективе есть такие качества, которые пока не видны вам, но которые противоречат выполнению функций руководителя. Знание этих причин позволит избежать ошибок и правильно поставить цели (только учитывайте опасность дезинформации и лоббирования неизвестных вам интересов).

Добавит понимания и вопрос, адресованный к ключевым сотрудникам, которых обошли с назначением. Кроме того, признание их заслуг и достоинств может стать

платформой для выстраивания отношений с коллективом, но при условии, что вы сможете в этой беседе соблюсти расклад сил.

Дайте понять ключевым сотрудникам, что, уважая их авторитет, профессионализм и право на лидерские позиции, вы пришли руководить всерьез и надолго, нравится это кому-то или нет. Заявите, что вам интересна и важна эта работа, никто и ничто не заставит вас отказаться от этого шанса. Объявите, что для вас честь – взаимодействовать с такой сильной командой, что вы осознаете, какую потерю может понести организация, если кто-то из недовольных решится уйти. Но вы не считаете себя вправе никого удерживать. Ибо понимаете, что такие специалисты могут рассчитывать на большее где-то в другом месте. Независимо от того, как вы восприняли вышесказанное, ваше уважение к людям и ваша решимость победить (плечом к плечу, с ними или без них) должны быть искренними.

Решение 3 «Критикуешь–предлагай, плюс получи полномочия и ответственность»

Выдержка из ситуации: «К завершению испытательного срока добавилась еще одна неприятная вещь. На совещаниях подразделения Андрей Б., Олег А. и Дмитрий В. постепенно начали испытывать нового руководителя на устойчивость. В процессе обсуждения вопросов они, внешне случайно, демонстрировали начальнику свои компетенции и ученость (все были со степенями). И одновременно стремились подчеркнуть, что Иван недостаточно подготовлен, а возможно просто «профан».

Соблюдайте регламент совещания, ограничьте его по времени, сконцентрируйтесь на контрольных функциях. В рамках ваших должностных полномочий выясните, что конкретно эти профи сделали сегодня, вчера, на этой неделе? Проверьте объем и качество выполненной работы. Выполнен ли в итоге план? Почему? Что запланировано на следующий период?

Используйте прием делегирования решения сложной задачи опытному специалисту для того, чтобы иметь возможность работать над задачей в более спокойном режиме, отвлечь оппонента от критики, подчеркнуть ваше уважение к его профессионализму.

Ваша задача – постоянно справляться о ходе выполнения задачи, вникать во все этапы процесса работы, обеспечивать необходимыми ресурсами, при необходимости – помощью и поддержкой, принимать участие во внешних взаимодействиях, в том числе с руководством, брать на себя отдельные элементы, выбирая при этом, если получится, те элементы, где есть реальная возможность показать свои профессиональные качества с лучшей стороны.

В дальнейшем при достижении сотрудником хорошего результата – достойно наградить и отметить заслуги, причем, желательно, чтобы это произошло публично. Если результат не удалось достигнуть – признайте, что задача была настолько сложной, что даже лучшим оказалась «не по зубам», ни в коем случае не опускайтесь до злорадства и уничижительных замечаний. Обсудите на общем совещании что именно не позволило добиться выполнения решения, что необходимо предпринять в дальнейшем: отказаться от задания, продолжать усилия согласно новому плану, изменить цель. При этом важно дать сотрудникам возможность самим выстроить новый план работы. Смоделировав ситуацию подобным образом, вы окажетесь с сотрудниками «в одном окопе», чтобы реконструкция подразделения была общей работой, а не только вашей.

Требования к оформлению кейса

Требования к оформлению кейса:

Текст кейса должен быть:

- набран в редакторе Microsoft Word;
- межстрочный интервал – полуторный;
- шрифт Times New Roman Cyr;
- размер основного шрифта – 14 пт;
- выравнивание по ширине;
- общий объем кейса не больше 20 страниц со всеми ссылками и приложениями, где приложения не должны превышать 10 страниц;
- на титульном листе должно быть указано название кейса, контактные данные составителя кейса, дата создания.

Требования к изложению материала:

- кейс должен содержать информацию о деятельности реальных организаций и конкретных ситуациях, складывающихся в этих организациях;
- для составления кейса должна использоваться открытая (опубликованная) информация самой организации, в том числе опросы и интервью с сотрудниками организации;
- текст кейса должен быть написан в повествовательном стиле и иметь изложение, вызывающее максимальный интерес;
- материалы должны четко отражать временную последовательность рассматриваемых событий или предоставлять возможность выстраивать такую перспективу;
- в кейсе должно быть указание конкретной проблемы, с которой столкнулась организация и на которую должен быть получен ответ; желателен анализ истории вопроса и анализ нынешнего положения дел;
- описание мотивов принятия решений основными участниками ситуации.

Примеры кейсовых ситуаций по конкретным дисциплинам

Кейс 1. Переподготовка и повышение квалификации рабочих по профессии «Машинист трубоукладчика» 5-8-го разрядов.

Дисциплина «Охрана труда и промышленная безопасность»

Раздел 2 Безопасные методы и приемы труда и требования промышленной безопасности при выполнении работ по профессии

Тема 2.1 Организация охраны труда машиниста трубоукладчика

Место действия

Действие разворачивается на одном из подразделений предприятия газовой промышленности.

Действующие лица

Михаил К. – машинист трубоукладчика;

Нина Ф. – сотрудник отдела кадров;

Яков П. – руководитель подразделения.

Описание кейсовой ситуации

Михаил К. проработал машинистом трубоукладчика более трех лет на одном предприятии. При поступлении на работу он прошел проверку знаний, получил допуск машиниста трубоукладчика к самостоятельной работе, впоследствии проходил все необходимые по срокам периодические проверки знаний правил охраны труда и безопасных методов и приемов труда. Затем в связи с переездом в другой город, он уволился с прежнего места работы и по своей специальности в новом городе сразу устроиться не смог. Временно он устроился водителем, находясь в то же время в поиске работы по специальности. Через 10 месяцев на одном из подразделений предприятия газовой промышленности освободилось место машиниста трубоукладчика, Михаил подал документы для рассмотрения своей кандидатуры по поводу дальнейшего трудоустройства.

Однако, при оформлении документов, выяснилось, что Михаил 10 месяцев по специальности не работал. Сотрудник отдела кадров Нина Ф. передала информацию руководителю Якову П. и Михаилу К., перед оформлением на работу, было предложено пройти проверку знаний.

Задания к кейсу

Задание 1

В чем состоит основная проблема? Какие еще проблемы Вы можете выделить в предложенной ситуации? Можно ли ее (их) решить в данных условиях?

Задание 2

Какие возможны пути решения выявленных проблем?

Задание 3

Какие юридические, этические или моральные затруднения возникают в процессе решения выявленных проблем?

Задание 4

Как Вы оцениваете поведение руководителя в данной обстановке? Как бы вы поступили на его месте?

Задание 4

Какая информация необходима для решения данного вопроса? Какой алгоритм действий Вы бы использовали, чтобы получить необходимую информацию?

Задание 5

При какой продолжительности перерыва в работе по специальности крановщики обязаны проходить обязательную проверку знаний?

Задание 6

Опишите своё представление о решении задачи. Какие выводы можно сделать из проведенного анализа?

Информационный материал

Прилагаются нормативные документы и необходимая учебная и справочная литература.

Кейс 2. Профессиональная подготовка и повышение квалификации рабочих по профессии «Слесарь по ремонту технологических установок» 2–7-го разрядов

Дисциплина «Охрана труда и промышленная безопасность»

Раздел 1 Общие вопросы охраны труда и промышленной безопасности

Тема 1.1 Охрана труда

Место действия

Действие разворачивается в одном из цехов газоперерабатывающего завода.

Действующие лица:

Сергей – слесарь по ремонту технологических установок одного из цехов газоперерабатывающего завода;

Иван Петрович – начальник цеха;

Наталья – табельщица;

Лев Андреевич – директор газоперерабатывающего завода.

Описание кейсовой ситуации

Однажды в предвыходной день Сергей, слесарь по ремонту технологических установок одного из цехов газоперерабатывающего завода, попросил у начальника цеха Ивана Петровича разрешения договориться о подмене на один день, обещая его отработать. Незадолго до этого директор газоперерабатывающего завода Лев Андреевич приказом запретил подмены без его разрешения. Однако Иван Петрович уверил Сергея, что все будет в порядке.

В оговоренный день рабочий не вышел на работу, но отработал на следующий день две смены. Однако табельщица Наталья не сочла возможным скрыть его отсутствие на работе.

Директор потребовал у Сергея письменного объяснения его прогула. Тот описал все события, скрыв свою договоренность с непосредственным начальником, чтобы не

подставить Ивана Петровича под удар. Директор передал объяснительную записку в профком, прося одобрить проект приказа об увольнении рабочего. Начальник цеха также предлагал уволить рабочего за грубое нарушение дисциплины. Профсоюзное бюро рекомендовало ограничить наказание выговором и лишением премии.

Рабочий, обидевшись на незаслуженное, по его мнению, взыскание, уволился с завода, а вместе с ним покинула газоперерабатывающий завод вся бригада, в которой он работал.

Задание 1

Опишите своё представление об этой кейсовой ситуации с позиции начальника цеха.

Задание 2

Какую позицию в этой кейсовой ситуации должен занять директор газоперерабатывающего завода?

Задание 3

Проведите критический анализ принятого решения и поведения участников кейсовой ситуации.

Задание 4

Что бы Вы предприняли на месте этого рабочего?

Задание 5

Опишите своё представление о решении задачи. Если какой-то информации недостаточно, вы можете сами сделать дополнительные предположения, обязательно упомянув их в тексте.

Информационный материал

Прилагаются нормативные документы и необходимая учебная и справочная литература.

Кейс 3. Профессиональная подготовка и повышение квалификации рабочих по профессии «Слесарь по ремонту технологических установок» 2–7-го разрядов

Дисциплина «Охрана труда и промышленная безопасность»

Раздел 1 Общие вопросы охраны труда и промышленной безопасности

Тема 1.5 Условия труда, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические мероприятия

Место действия

Цех газоперерабатывающего завода

Действующие лица

Николай Петрович – слесарь по ремонту технологических установок;

Сергей Михайлович – мастер цеха;

Александр Иванович – специалист отдела охраны труда.

Описание кейсовой ситуации

На одном из объектов обустройства нефтяного месторождения слесарю по ремонту технологических установок Николаю Петровичу мастером цеха Сергеем Михайловичем было дано задание выполнить ремонтные работы внутри остановленного из-за поломки

технологического аппарата. Николай Петрович в присутствии мастера цеха спустился в аппарат и начал подготовительные работы к ремонту. Примерно через 3-5 минут он почувствовал, что продолжать работу не может в связи с повышенной температурой внутри аппарата и вышел из него. Сообщив об этом Сергею Михайловичу, слесарь предложил отложить ремонт до тех пор, пока температура в аппарате снизится до приемлемой. Мастер с этим предложением не согласился: «Несколько часов аппарат будет остывать, затем часа два, а то и три ты будешь ремонтировать. Все это время цех будет простаивать и начнет работу в лучшем случае в начале следующей смены. Сейчас принесут воздуходувку и будут подавать внутрь свежий воздух, а ты не теряй времени – иди и работай, станет трудно – вылезай отдохнуть».

Николай Петрович обратился к мастеру: «Сергей Михайлович, я не первый год работаю слесарем и знаю, что работа в резервуарах и аппаратах при повышенной температуре запрещена. Так что, пока температура в аппарате не опустится до температуры указанной в инструкции, я в него не полезу».

По просьбе мастера пришел специалист отдела охраны труда Александр Иванович с термометром и инструкцией по проведению ремонта технологического оборудования в цеху, утвержденной главным инженером предприятия. Измерили температуру воздуха в аппарате -37°C . «Вот видите – обратился к рабочим цеха Сергей Михайлович – в жаркий день температура воздуха и на улице и в цеху выше бывает и никто работу не прекращает».

Тем временем Александр Иванович нашел в инструкции нужный пункт и зачитал его вслух:

«Резервуар и аппарат перед спуском в них людей должны быть охлаждены до температуры, не превышающей 30°C .

В случае необходимости проведения работ при более высокой температуре должны применяться дополнительные меры безопасности (непрерывная продувка свежим воздухом, применение асбестовых костюмов, теплоизолирующей обуви, частые перерывы в работе)».

«Значит так, – обратился Сергей Михайлович к слесарю, – Непрерывную подачу свежего воздуха обеспечим, перерывы в работе делай по мере надобности, но через час аппарат должен быть отремонтирован, когда его запустят и выведут на технологический режим – можешь идти домой. Не справишься – будешь работать сверхурочно, если не согласен – вызову слесаря из другого цеха, а тебя уволю по статье, итак из-за тебя уже больше получаса потеряли!».

Николай Петрович взял инструкцию, еще раз прочитал требования к выполнению работ, покачал в недоумении головой и молча пошел к люку аппарата. Воздуходувка уже работала, а термометр показывал все те же 37°C .

Примерно через два часа ремонт аппарата был закончен, когда подняли из него термометр, он показывал уже 30°C . Аппарат запустили в работу, а Николай Петрович, не дожидаясь окончания смены, ушел домой. Вечером того же дня ему стало плохо, вызвали скорую помощь и Николая Петровича забрали в больницу.

Пройдя курс лечения, Николай Петрович вышел на работу и в первый же день обратился к мастеру цеха с просьбой оформить акт о несчастном случае на производстве,

мотивируя это тем, что резкое ухудшение его здоровья явилось следствием выполнения им трудовых обязанностей.

«На коллектив цеха несчастный случай повесить и лишить нас квартальной премии?»- ответил мастер,- Не будет никакого акта! Во-первых, об этом надо было заявить сразу, а ты вспомнил об этом спустя десять дней. Во-вторых, ты ушел с работы здоровым и невредимым, это видели все. Так что, Николай Петрович, тебе, ведь, до пенсии несколько лет осталось? Вот и дорабатывай спокойно до пенсии, а я о нашем разговоре никому не скажу». Николай Петрович приступил к выполнению своих должностных обязанностей и к этому вопросу больше не возвращался.

Задание

Проведите критический анализ принятого решения и поведения участников кейсовой ситуации.

Вопросы к заданию:

- Можно ли считать профессиональным поведение в данной проблемной ситуации:
 - а) слесаря по ремонту технологических установок Николая Петровича?
 - б) мастера цеха Сергея Михайловича?
 - б) специалиста отдела охраны труда Александра Ивановича?
- Прав ли мастера цеха, обратившись за инструкцией в отдел охраны труда?
- Обоснована ли позиция Николая Петровича относительно требований инструкции к выполнению работ в аппарате? Как это проверить?
- Что бы Вы предприняли на месте Николая Петровича, чтобы доказать начальнику свою точку зрения?
- Может ли ситуация, в которой оказался Николай Петрович, являться основанием для расторжения с ним трудового договора по инициативе работодателя?
- Обязан ли Николай Петрович в данной ситуации согласиться на сверхурочную работу?
- Являются ли в данной ситуации непрерывная подача свежего воздуха и частые перерывы в работе достаточными условиями безопасного выполнения работ Николаем Петровичем?
- В каком документе, помимо инструкции по проведению ремонта технологического оборудования в цехе должны содержаться правила выполнения ремонтных работ?
- Прав ли мастер цеха, что произошедшее с Николаем Петровичем нельзя квалифицировать как несчастный случай на производстве?
- Почему Николаю Петровичу важно, чтобы произошедшее с ним было квалифицировано как несчастный случай на производстве?
- Имеет ли в данной ситуации значение страховой стаж Николая Петровича?
- Какое развитие могла бы получить данная ситуация при условии, что Николай Петрович был направлен в цех для выполнения работы другим работодателем?
- Как должен действовать Николай Петрович после отказа в проведении расследования имевшего, по его мнению, несчастного случая на производстве?

Информационный материал

Прилагаются нормативные документы и необходимая учебная и справочная литература.

Кейс 4. Повышение квалификации специалистов по дисциплине «Организация труда, заработная плата и управление персоналом»

Тема 2 «Основы управления персоналом. Производственная психология и конфликтология»

Место действия

Цех газоперерабатывающего завода

Действующие лица

Андрей Викторович – бывший начальник цеха;

Николай Михайлович – бывший заместитель начальника цеха;

Альберт Эдуардович – новый начальник цеха;

Леонид Борисович – инженер, работающий в цеху.

Описание кейсовой ситуации

Цех газоперерабатывающего завода постоянно не выполнял заданий, рос удельный вес брака, частыми были нарушения трудовой дисциплины. Руководство завода, проанализировав ситуацию, которая продолжалась уже продолжительное время, пришло к выводу, что причина в руководстве цехом. Начальник цеха Андрей Викторович и его заместитель Николай Михайлович – «мягкие» работники пожилого возраста, работали на этих должностях много лет. Прежде особых претензий к ним не было, но в последнее время они явно не справлялись с ситуацией, не могли наладить нормальный трудовой режим.

Произошла смена руководства. Был назначен новый начальник цеха Альберт Эдуардович, который оказался знающим специалистом и требовательным руководителем. Стилль его руководства принципиально отличался от предыдущего. Он начал решительно бороться с нарушениями трудовой дисциплины. Лишал премий, объявлял выговоры, понижал в должности, увольнял. Через несколько месяцев цех стал выполнять план, уменьшился брак.

Однако, несмотря на принятые меры, число нарушений трудовой дисциплины сократилось незначительно. Да и в целом ситуация в цеху оставалась далекой от идеала. Многие инженеры и рабочие, несмотря на безусловно высокий уровень профессионализма нового руководителя, выказывали явное недовольство его стилем работы, главным образом, излишней, на их взгляд, жесткостью начальника. Обстановка накалялась.

На место уволенного заместителя начальника цеха был назначен молодой инженер Леонид Борисович, хороший специалист, который отличался от начальника более мягким отношением к окружающим. Хотя и он был категорическим противником нарушений трудовой дисциплины, рабочие противопоставляли его начальнику. С целью разрешения конфликта руководство перевело Альберта Эдуардовича, начальника цеха в другое подразделение, а цех возглавил Леонид Борисович. Обстановка в цехе нормализовалась.

Задание 1

Проведите критический анализ принятого решения и поведения участников кейсовой ситуации. В чем Вы видите основную проблему, из-за которой произошло падение трудовой дисциплины в самом начале описываемой ситуации, после первой смены руководителя, почему ситуация нормализовалась в последнем варианте.

Задание 2

Какие противоречия Вы видите в вышеописанной ситуации?

Задание 3

Проанализируйте развитие ситуации, оцените стиль руководства каждого начальника цеха и методы разрешения конфликта, которые были использованы на заводе. Опишите своё представление об этой кейсовой ситуации с позиции Альберта Эдуардовича, Леонида Борисовича, Андрея Викторовича и его заместителя Николая Михайловича.

Задание 4

Предложите свои методы борьбы с нарушениями трудовой дисциплины.

Информационный материал

Прилагаются нормативные документы и необходимая учебная и справочная литература.

Кейс 5. Повышение квалификации специалистов по курсу «Нормативно-методическое обеспечение деятельности специалистов по охране труда газовой промышленности»

Спецдисциплина. Тема 2 «Законодательство о промышленной безопасности»Место действия

Строительство скважины

Действующие лица

Юрий Николаевич – начальник отдела охраны труда и промышленной безопасности бурового подрядчика;

Виктор Матвеевич – временно исполнявший обязанности начальника отдела охраны труда и промышленной безопасности бурового подрядчика.

Описание кейсовой ситуации

Условиями договора подряда на строительстве скважины между газодобывающим предприятием и буровым подрядчиком предусмотрено право заказчика на контроль соблюдения подрядчиком требований охраны труда и промышленной безопасности.

В результате проверки деятельности бурового подрядчика комиссия заказчика выявила ряд нарушений требований охраны труда и промышленной безопасности. В частности, в протоколе проверки было отмечено следующее:

«Буровой подрядчик нарушает требования законодательства Российской Федерации по безопасному применению химических веществ, а именно «Правил безопасности в нефтяной и газовой промышленности» (ПБ 08-624-03):

1.2.19. ... материалы и химические вещества, ... используемые в производственных процессах нефтегазовой промышленности, должны соответствовать требованиям охраны труда, установленным в Российской Федерации, и иметь сертификаты соответствия;

3.8.34. Химические вещества должны иметь паспорта (сертификаты) по установленной форме и внесены в Перечень, составленный в соответствии с установленным порядком по допуску к применению химических продуктов, предназначенных для использования при добыче, транспортировке и переработке нефти.

Согласно РД 153-39-026-97 «Требования к химпродуктам, правила и порядок допуска их к применению в технологических процессах добычи и транспорта нефти» допускается применение химических веществ, включенных в отраслевой «Перечень химпродуктов, согласованных и допущенных к применению в нефтяной отрасли».

Комиссией установлено, что при бурении скважины для приготовления и кондиционирования промывочной жидкости используются бентонитовый глинопорошок, карбоксиметиллцеллюлоза, сульфит-спиртовая барда и барит, не имеющие сертификата на применение химпродукта в технологических процессах добычи и транспорта нефти и, соответственно, не включенные в указанный отраслевой перечень химпродуктов.

Буровому подрядчику следует устранить это нарушение требований безопасности и представить заказчику копии сертификатов на применение химпродуктов в технологических процессах добычи и транспорта нефти».

Начальник отдела охраны труда и промышленной безопасности бурового подрядчика Юрий Николаевич находился в отпуске. Поэтому с протоколом комиссии был ознакомлен и расписался на протоколе его заместитель Виктор Матвеевич, временно исполнявший обязанности начальника отдела. Юрий Николаевич, выйдя из отпуска, ознакомился с протоколом, вызвал Виктора Матвеевича и имел с ним непродолжительную беседу.

Задание 1

Проведите критический анализ принятого решения и поведения участников кейсовой ситуации. Какие противоречия Вы видите в вышеописанной ситуации? Опишите своё представление об этой кейсовой ситуации с позиции начальника отдела охраны труда и промышленной безопасности бурового подрядчика Юрия Николаевича, временно исполнявшего обязанности начальника отдела Виктора Матвеевича.

Задание 2

Дайте мотивированное заключение по поводу происшедшего на основании ответов на следующие вопросы:

Какой законодательный акт регулирует отношения, возникающие при разработке, принятии, применении и исполнении обязательных требований к продукции и связанным с требованиями к продукции процессам проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации?

Какие паспорта (сертификаты) подразумеваются в п. 3.8.34. Правил безопасности в нефтяной и газовой промышленности (ПБ 08-624-03)? Допускает ли этот пункт правил безопасности неоднозначное его толкование?

Применим ли руководящий документ РД 153-39-026-97 «Требования к химпродуктам, правила и порядок допуска их к применению в технологических процессах добычи и транспорта нефти» к веществам, для приготовления и кондиционирования промывочной жидкости?

Информационный материал

Прилагаются нормативные документы и необходимая учебная и справочная литература.

Кейс 6. Профессиональная подготовка и повышение квалификации рабочих по профессии: «Машинист компрессорных установок».

Дисциплина «Охрана труда и промышленная безопасность». Тема 1.5 Условия труда, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические мероприятия

Место действия

Газотранспортное предприятие

Действующие лица

Александр Иванович Т. – руководитель газотранспортного предприятия;

Станислав Викторович Б. – начальник отдела охраны труда и промышленной безопасности;

Алексей Михайлович И. – машинист компрессорных установок этого предприятия.

Описание кейсовой ситуации

Руководителю газотранспортного предприятия Александру Ивановичу Т. прокурором было объявлено предостережение в целях предупреждения правонарушения в связи с обращением гражданина Алексея Михайловича И. – машиниста компрессорных установок этого предприятия.

Алексей Михайлович И. имеет стаж работы машинистом компрессорных установок более десяти лет, из них он работает на данном газотранспортном предприятии почти четыре года, с декабря 2009 года. В своем обращении в прокуратуру от 9 сентября 2013 года Алексей Михайлович утверждает, что работодатель не выполняет требования законодательства об охране труда. По его мнению, шум в помещении компрессорной станции превышает установленные нормы. При этом в предыдущие три года профилактический медицинский осмотр проводился регулярно, несколько раз в год, а в текущем году его еще не было, несмотря на то, что идет уже третий квартал.

Руководитель газотранспортного предприятия поручил начальнику отдела охраны труда и промышленной безопасности Станиславу Викторовичу Б. обеспечить измерение шума в помещении компрессорной станции, составить проект мотивированного ответа в прокуратуру и провести беседу с Алексеем Михайловичем.

При измерении шума в помещении компрессорной станции получены следующие результаты (показано в таблице 6.1):

Таблица 6.1 – Интенсивность шума в помещении компрессорной станции

Общая интенсивность шума, дБ	Интенсивность в октавных полосах со среднегеометрическими частотами, Гц							
	63	125	250	500	1000	2000	4000	8000
94	96	88	80	81	86	79	81	78

Задание 1

Проведите критический анализ принятого решения и поведения участников ситуации. Как можно оценить деятельность отдела охраны труда и промышленной безопасности газотранспортного предприятия на основе анализа данной ситуации?

Рационально ли поступил машинист компрессорных установок Алексей Михайлович И., обратившись по поводу предполагаемого нарушения своих прав на безопасные условия труда в прокуратуру? Как в этом случае он должен был поступить?

Что должен бы сказать начальник отдела охраны труда и промышленной безопасности при беседе с машинистом компрессора Ивановым А.А.?

Составьте проект ответа руководителя газотранспортного предприятия в прокуратуру.

Задание 2

Сделайте заключение по шумовой ситуации в помещении компрессорной станции. Кого начальник отдела охраны труда и промышленной безопасности газотранспортного предприятия имеет право привлечь для измерения шума в производственном помещении?

Кто вправе давать заключение о соответствии условий труда установленным требованиям?

Объясните понятие интенсивности как основной характеристики шума, октавные полосы для характеристики частотных показателей шума.

Какие требования установлены к помещениям, в которых производственный процесс сопровождается генерированием шума?

Применима ли к данной ситуации «Методика расчета уровня шума от компрессорных станций» (СТО Газпром 2-3.5-042-2005)?

Какие требования установлены к профилактическим медицинским осмотрам работников?

Информационный материал

Прилагаются нормативные документы и необходимая учебная и справочная литература.

Примеры кейсов предприятия

Кейс предприятия 1. Инструменты мотивации персонала в зависимости от текущих целей организации

Характеристика организации

Профиль деятельности: крупное газоперерабатывающее предприятие с высокой долей высококвалифицированных работников.

Численность персонала: 2500 человек.

Срок работы: 40 лет на региональном и российском рынке перерабатывающей промышленности.

Общая ситуация:

Предприятие социально значимое, градообразующее, одно из самых крупных и надежных работодателей в регионе. В организации работают трудовые династии, которые гордятся своей принадлежностью к организации. Сегодня на предприятии трудится более двух тысяч человек, большинство из них – рабочие. В последнее время в связи с ростом производства увеличивается штат. Одна из самых востребованных категорий работников – квалифицированные рабочие. Однако престиж рабочих профессий по-прежнему остается невысоким. Предприятие испытывает сложности как с привлечением рабочих кадров, так и с их удержанием. Текучесть по рабочим профессиям существенно превышает текучесть по другим категориям персонала. Особенно высока она в первый год работы нового работника и среди молодежи. Перед организацией стоит задача сфокусировать систему мотивации на закрепление на предприятии квалифицированных рабочих и привлечение новых сотрудников данной категории.

Задание: Предложите способы мотивации сотрудников, наиболее эффективные для обозначенной ситуации.

Варианты ответов:

- 1 Система премирования, построенная на привязке к выполнению плана.
- 2 Корпоративные подарки/сувениры с символикой организации при достижении определенных результатов в труде.
- 3 Конкурсная система отбора сотрудников при приеме на работу на основании четких критериев отбора.
- 4 Размещение фотографии лучшего сотрудника на Доске почета, расположенной как на территории организации, так и за ее пределами (на улице города).
- 5 Оплата компанией обучения сотрудника на курсах повышения квалификации с выдачей сертификата.
- 6 Введение системы депремирования (взысканий, штрафов, вычетов из переменной части оплаты труда) за несоблюдение установленных стандартов работы.
- 7 Предоставление работникам возможности вносить свои идеи и предложения по оптимизации организации труда. Награждение и публичное поощрение работников, подавших лучшие предложения.

8 Конкурсы профессионального мастерства как индивидуальной направленности («Лучший работник»), так и коллективные («Лучшее подразделение»).

9 Система определенных «бонусов» сотрудникам, достигшим наилучших результатов в работе (оплата абонементов в спортзал, компенсация оплаты мобильной связи, Интернета и т.п.).

10 Объявление благодарности сотруднику, награждение грамотой, ценным подарком за демонстрацию выдающихся результатов в работе.

11 Система санкций (устное замечание, выговор, размещение информации о нарушении на Доске позора) за нарушение трудовой дисциплины, стандартов корпоративного поведения.

12 Размещение материала о лучших сотрудниках, передовиках во внутрикорпоративных и городских средствах массовой информации.

13 Система ежемесячных собраний в первичных трудовых коллективах с подведением итогов месяца, обсуждением как достижений, так и ошибок сотрудников.

14 Существенное снижение премии сотрудника вплоть до полного лишения премии по итогам проверок соблюдения стандартов качества.

15 Оказание материальной помощи работникам при возникновении жизненных ситуаций, требующих больших разовых финансовых затрат (похороны близких, бракосочетание, рождение детей).

16 Долгосрочные программы социальной поддержки персонала, которые частично софинансируют сами работники. Например, софинансирование работника в приобретении жилья: при стаже более трех лет за каждый год работы в организации она платит 1% стоимости жилья (если, например, работник проработал в компании 20 лет, при покупке квартиры компания оплачивает ему 20% стоимости жилья).

17 Совместные корпоративные мероприятия (экскурсии, выезды на природу и др.), приуроченные к корпоративным праздникам.

18 Проведение конкурсов по профессиям и других с награждением победителей и широким освещением конкурса в корпоративных изданиях (СМИ, Интранет) и средствами наглядной агитации.

19 Назначение оклада (постоянной части оплаты труда) на основе коэффициентов в рамках одной профессии/должности. Коэффициент определяется по итогам ежегодных оценочных процедур. Работникам, продемонстрировавшим в течение года лучшие результаты, присваивается больший коэффициент (и соответственно назначается больший оклад) без изменения должности.

20 Введение надбавок за преданность организации, которые выплачиваются в конце года (по аналогии с 13-й зарплатой) и рассчитываются в зависимости от целого количества отработанных лет на период выплаты. Для надбавки используется нарастающая шкала (например, первый год – 20% оклада, второй – 30, третий – 40, четвертый – 50, пятый – 60, шестой – 70, седьмой – 80, восьмой – 90, девятый и последующие годы – 100%).

Кейс предприятия 2. Инструменты адаптации в зависимости от текущих целей организации

Характеристика организации А

Профиль деятельности: газоперерабатывающий завод

Численность персонала: 30 тыс. человек

Срок работы на рынке: 17 лет

Общая ситуация:

Последние два года завод активно развивался за счет расширения профиля деятельности. Кроме того, в прошлом году к нему присоединились несколько бывших поставщиков. В итоге кадровый состав завода обновился практически на треть. При этом проявилась острая потребность в носителях профильных знаний и традиций. Несмотря на то, что в компании достаточно развито наставничество, опытные сотрудники уже не справляются с количеством подопечных, которое иногда достигает трех человек и более.

Руководство компании всерьез обеспокоено тем, что в связи с происходящими изменениями будут утрачены позитивные трудовые традиции, размоется корпоративная культура, в основу которой заложено чувство гордости работников за принадлежность к отрасли и профессии, а также ответственности за принятые на себя обязательства. Процесс адаптации новых сотрудников нуждается в принципиально новых системных изменениях, которые позволят вводить их в рабочий процесс максимально быстро, не нарушая лучших традиций компании. Ситуация усугубляется тем, что сотрудники бывших поставщиков продолжают относиться к основной компании как к посторонней, четко разграничивая понятия «мы» и «они». Это ставит перед системой адаптации еще одну задачу - сформировать в коллективе единство, общность «мы».

Характеристика организации Б

Профиль деятельности: газотранспортное предприятие

Численность персонала: 150 человек

Срок работы на рынке: 10 лет

Общая ситуация:

На предприятии сложился устойчивый коллектив, на протяжении нескольких лет практически не было увольнений. В прошлом году от услуг предприятия отказался один из ключевых клиентов, в связи с чем образовалась существенная финансовая брешь. Руководство проанализировало ситуацию и пришло к выводу, что на предприятии имеет место профессиональный застой: сотрудники перестали стремиться к развитию, довольствуются сложившейся структурой работ. Следовательно, необходимо что-то предпринять.

Было решено начать процесс обновления. На предложение всем подготовить собственный проект выхода предприятия из сложной ситуации откликнулись немногие. Тогда руководство решило, что необходимо обновить и персонал. По итогам внеочередной аттестации некоторые сотрудники были понижены в должности и, обидевшись, уволились. Несколько человек поддались общему негативному настроению и тоже отправились на поиски лучшей доли. Еще нескольких вскоре переманили ранее ушедшие сотрудники. В итоге число персонала сократилось на четверть. На какое-то время было решено прекратить

прием новых сотрудников в связи с сокращением объема работ. Однако со временем на предприятие все-таки стали приходить новые люди. При этом оказалось, что никто толком не знает, как включать их в рабочий процесс. Необходимо было срочно разработать схему быстрой адаптации.

Задание: определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят для каждой из организаций

Варианты ответов:

1. Программа «Стань наставником». Формирование критериев отбора потенциальных наставников: стаж работы, знания в области передачи знаний, организаторские способности. Отбор наставников. Разработка мотивационных инструментов для наставников: ежемесячной надбавки; бонуса за подопечного, успешно прошедшего испытательный срок; бонуса за подопечного, проработавшего больше года.
2. Разработка презентации по адаптации новых сотрудников, включающей общие сведения о предприятии, работниках, проектах, клиентах, формальных правилах и неформальных традициях. Регулярное обновление презентации силами новых сотрудников, воспользовавшихся ею и успешно адаптировавшихся.
3. Электронный курс ознакомления с историей предприятия, который можно пройти в режиме on-line непосредственно на своем рабочем месте, формирующий у сотрудников чувство гордости и сопричастности.
4. Создание фильма или мультимедийной презентации о предприятии с размещением в сети Интранет и обеспечением дисками всех новых сотрудников.
5. Формирование смешанных рабочих групп из сотрудников с разным опытом работы в целях выявления проблемных мест в различных сферах деятельности предприятия в период преобразований.
6. Организация интранет-форумов, систематизация типовых вопросов и ответов, создание условий для обмена опытом между сотрудниками.
7. Ежемесячное проведение встреч новых сотрудников с руководством, как тематических (посвященных отдельной теме), так и в формате ответов на вопросы. При этом можно заранее собрать вопросы новых сотрудников по электронной почте или в письменном виде.
8. Выпуск красочной печатной брошюры, посвященной предприятию, его миссии, основным клиентам, успехам.
9. Включение новых работников в проектные группы на правах стажеров и закрепление ответственности за их адаптацию за руководителем проекта.
10. Внедрение обязательной системы стажировок для всех новых сотрудников с поощрением руководителей-наставников.
11. Разработка для каждого нового сотрудника плана адаптации и регулярный контроль его реализации в течение адаптационного периода.
12. Создание электронного банка данных нормативных документов, которые являются наиболее востребованными в период адаптации новых сотрудников: правил внутреннего трудового распорядка, стандартов обслуживания, инструкций, правил оформления документов и др.

13. Проведение экзамена для новых работников с целью выявления их знания предприятия, его услуг, нормативной базы, своих функций по окончании испытательного срока. Введение ответственности наставника за неудовлетворительные результаты экзаменуемого подопечного.

14. Проведение развлекательных корпоративных мероприятий для сплочения коллектива, приуроченных к общим и профессиональным праздникам.

15. Обеспечение новым сотрудникам с первого дня работы доступа в локальную сеть компании. Создание в Интранете на внутреннем сайте специального раздела для новых сотрудников с подборкой информационных материалов и предоставлением возможности задавать любые вопросы.

16. Организация мероприятий, направленных на сплочение и вовлечение всех работников: конференций, съездов, школ по обмену опытом, расширенных совещаний.

17. Разработка и регулярное проведение адаптационного тренинга для новых сотрудников.

18. Введение практики приглашения вновь пришедших на предприятие работников на все оперативные совещания низового уровня (отделов, бригад, групп, секторов и т. д.). В случае отсутствия таких совещаний – введение таковых и регулярное (как минимум, еженедельное) проведение.

19. Организация постоянно действующей и регулярно обновляемой выставки-музея предприятия (с информацией о передовиках, товарах и услугах, производственных показателях, достижениях и т. д.). Вменение новым сотрудникам в обязанность посещения выставки-музея. Приглашение выступить в качестве экскурсоводов наиболее вовлеченных и заинтересованных работников предприятия.

Кейс предприятия 3. Способы отбора и привлечения персонала

Характеристика организации

Профиль деятельности: строительно-монтажный холдинг

Численность персонала: 8 тыс. человек

Срок работы на рынке: 25 лет

Общая ситуация:

Крупный строительно-монтажный холдинг со множеством подразделений по всей стране, стремящийся идти в ногу со временем, соответствовать жестким требованиям рынка. Главная цель холдинга на среднесрочную перспективу – стать лидером отрасли. Возможность реализации этой цели руководство видит в том, чтобы по максимуму использовать достижения научно-технического прогресса. Очевидно, что внедрять инновации и работать с современным оборудованием под силу преимущественно молодым высококвалифицированным специалистам. Мысль о том, что за молодежью – будущее, возникла еще десять лет назад. Правда, тогда «омоложение» штатного состава происходило в основном по протекции, в связи с чем ключевые должности порой занимали люди, не соответствующие квалификационным требованиям. Зачастую эти сотрудники рассматривали работу в данной компании только как возможность приобрести некоторый опыт. В результате многие из них перешли работать в другие компании, а оставшиеся продолжают

трудиться в холдинге, ожидая внутреннего продвижения, но, не проявляя при этом заинтересованности в реализации его стратегии.

Сегодня возникла острая необходимость заменить «прежнюю молодежь» и привлечь в компанию новых грамотных и активных специалистов, которые проявляли бы приверженность компании, были готовы связать с ней свою профессиональную деятельность, как минимум, на 7–10 лет. Рассматривая кандидатуры состоявшихся специалистов, руководство компании готово и само возвращать высококвалифицированные кадры.

Задание: Выбрать оптимальные для данной ситуации методы привлечения и отбора персонала.

Варианты ответов:

1. Поиск работника в социальных сетях («Мой круг», «ВКонтакте» и пр.) посредством размещения объявлений о вакансии, ориентированного на массовую аудиторию, а также путем персонального обращения к потенциальным кандидатам.

2. Анализ рекомендаций и «послужного списка» кандидатов. Информация рекомендательных писем позволяет уточнить, какие функции конкретно и с каким успехом кандидат выполнял на предыдущих местах работы, чтобы эффективно использовать его ключевые компетенции на новом месте.

3. Формирование кадрового резерва, включающее ряд взаимосвязанных процедур, таких как собеседование, проводимое с целью выявления желания кандидата работать в предполагаемой должности, его принципов и ценностной ориентации в отношении работы в конкретной компании; оценка его профессиональных и личностных компетенций; составление списка наиболее перспективных сотрудников по результатам собеседований, тестирования и оценки.

4. Работа с кадровым резервом. Разработка программ для молодых лидеров с целью развития профессиональных компетенций резервистов. Предоставление работникам, включенным в резерв, возможности участвовать в совещаниях; выполнять в отсутствие «резервируемого» сотрудника его обязанности; вести совместно с ним или самостоятельно отдельные проекты.

5. Размещение информации о вакансиях в местах «массового скопления» (на автобусных остановках, в транспорте) целевой аудитории (молодежи, студентов), что позволяет сфокусировать и ускорить поиск персонала на определенной территории (на которой расположены филиалы компании) и привлечь работников, для которых важным фактором при выборе места работы является близость к дому.

6. Анкетирование соискателей и проведение с ними собеседования на предмет выявления значимости для них работы в данной компании (выяснения, насколько кандидаты понимают и разделяют ее ценности, каковы их личные цели, убеждения, и как они коррелируют с корпоративными стандартами). Все это позволит выяснить, нацелен ли тот или иной кандидат на долгосрочную работу в компании.

7. Формирование имиджа социально-ответственной компании: бесплатное обучение работников, предоставление общежития для иногородних, бесплатное питание.

8. Проведение конкурсов молодых талантов, конкурсов проектов и формирование инновационной среды.

9. Организация процедуры дальнейшего отбора персонала из числа уже привлеченных в компанию с использованием таких методик, как «стрессовое интервью», отборочный экзамен и пр. Основной целью отбора должно быть не отсеивание кого-либо, а выявление потенциала работников для дальнейшего развития, построения карьеры.

10. Проведение психологического тестирования студентов старших курсов на предмет их ориентации на профессиональную деятельность, что позволяет «присмотреть» для себя достойных кандидатов, определить их сильные и слабые стороны.

11. Предоставление гибкого рабочего графика, составленного с учетом возможностей и пожеланий самих потенциальных работников (приемлемых для них дней недели и времени дня), и предоставление возможности выбрать место работы ближе к дому.

12. Ротация кадров, которая заключается в следующем: направлять сотрудников на повышение в отдаленные филиалы, где они должны будут проработать определенное количество времени (не менее трех лет). Хорошо зарекомендовавших себя работников переводить в центральный офис на аналогичные должности.

13. Создание специального сайта на портале компании для соискателей, где все желающие смогут ознакомиться с имеющимися вакансиями, заполнить анкеты и записаться на собеседование в онлайн-режиме.

14. Применение технологии хантинга – переманивания ценных сотрудников из другой компании (например, из компании-конкурента).

15. Создание бригады «штатного резерва» – позволяет оперативно решать проблему «открытых вакансий»: резервисты могут подменять заболевших или уволившихся сотрудников, правда, данный способ требует определенных финансовых затрат на оплату труда дополнительным сотрудникам.

16. Организация и проведение творческих конкурсов среди студентов различных учебных заведений, лучшие из которых смогут пройти практику в данной организации с возможностью дальнейшего трудоустройства.

17. Распространение рекламных листовок (на улице, в торговых точках), в которых наряду с информацией о предоставляемых компанией скидках, проводимых акциях размещать сведения об имеющихся в ней вакансиях.

18. Внедрение системы замещения любой вакантной должности на конкурсной основе – позволяет избежать принятия в компанию случайных людей или представителей категории «брат – сват» и отобрать на ключевые должности достойных работников.

19. Заключение договоров с высшими учебными заведениями на целевое обучение студентов, что подразумевает практику авторских классов, когда предприятие отбирает студентов после третьего курса (для специалитета), после второго курса (для бакалавриата) и в течение последних двух лет проводит для них специальные занятия, стажировки, практики (все дипломные и курсовые работы выполняются на базе предприятия при непосредственном наставничестве его работников).

20. Привлечение к процессу отбора рядового персонала работников более высокого ранга (непосредственных руководителей, администраторов) в нерабочее время. С одной

стороны, это позволит начальству в процессе непосредственного участия оценить уровень своих потенциальных подчиненных и выбрать достойных; с другой стороны – возложит на них определенную степень ответственности за свой выбор, что положительно скажется на лояльности и стремлении не просто держаться на плаву, а развивать своих подчиненных.

21. Присутствие представителей компании на защите курсовых / дипломных работ в качестве членов комиссии.

22. Отбор трудовых ресурсов в рамках профессионального сообщества (обращение к коллегам, партнерам по отрасли с просьбой порекомендовать достойных кандидатов).

23. Предоставление работникам возможности выбирать для себя «рабочую программу». При приеме на работу кандидаты должны продумать свое расписание работы и зафиксировать его в приложении к трудовому договору. Целесообразно предоставлять сотрудникам возможность изменять свои условия работы в зависимости от нужд и потребностей, заранее предупреждая об этом администрацию.

Пример кейса с ошибкой**«Организация рабочего места электросварщика» (вариант 1)**

Цель: организация рабочего места электросварщика.

Рабочим местом электросварщика является закрепленный за рабочим или бригадой участок производственной площади, оснащенной в соответствии с требованиями осуществляемого технологического процесса определенным оборудованием, инструментом, приспособлениями и т.д.

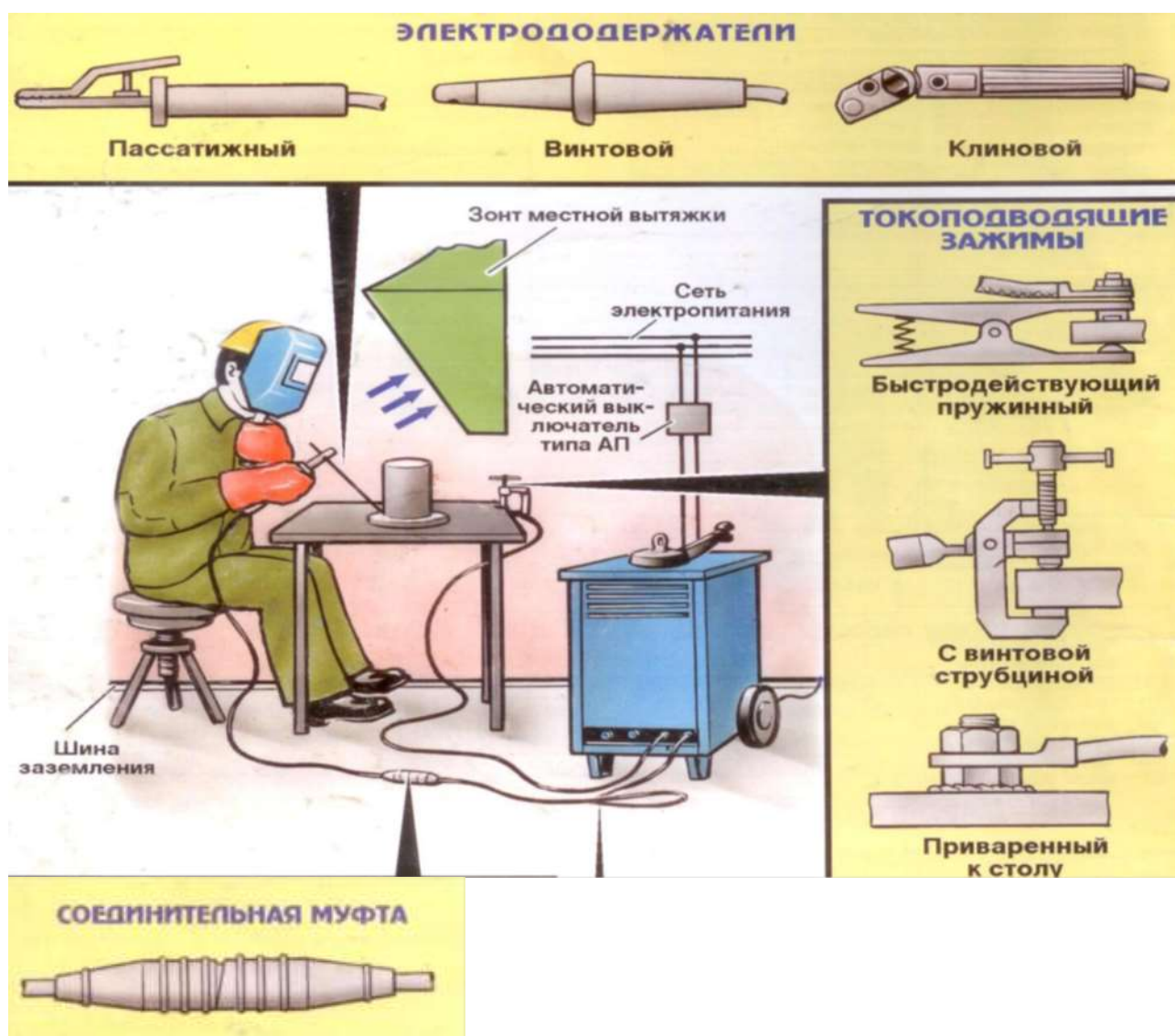
Организация стационарного рабочего места для электросварщика

Таблица 8.1 – Оборудование рабочего места электросварщика

Оборудование, инструменты, приспособления, принадлежности		Количество
1	Сварочный аппарат	1
2	Стол сварщика	1
3	Стул	1
4	Щётка металлическая	1
5	Зубило	1
6	Молоток	1
7	Винтовой зажим	1
8	Электрододержатель	1
9	Сварочная маска	1

Сопутствующие учебные элементы и пособия



Знаки внимания



Правила пожарной безопасности



Безопасные приемы труда при работе с инструментом



Обязательное использование средств индивидуальной защиты

Рабочая кабина



Пол в кабине должен быть из огнестойкого материала (кирпич, бетон, цемент). Стенки окрашивают в светло-серый цвет красками, хорошо поглощающими ультрафиолетовые лучи (цинковые или титановые белила, желтый крон). Освещенность кабины должна быть не менее 80—100 лк. Кабину оборудуют местной вентиляцией с воздухообменом 40 м³/ч на каждого рабочего. Вентиляционный отсос должен располагаться так, чтобы газы, выделяющиеся при сварке, проходили мимо сварщика.

Сварку деталей производят на рабочем столе. Крышку стола изготавливают из чугуна толщиной 20—25 мм. Сварочный пост оснащен генератором, выпрямителем или сварочным трансформатором.

Сварочные провода

Сварочные провода служат для подвода тока от сварочной машины или трансформатора к электрододержателю и свариваемому изделию. Электрододержатели снабжают гибким изолированным проводом ПРГ (провод резиновый гибкий) или ПРГН

(провод резиновый гибкий нейритовый), сплетенным из большого количества медных, отожженных и пролуженных проволочек диаметром 0,18—0,2 мм.

Таблица 8.2 – Рекомендуемые сечения сварочного провода

Сила тока, А	Сечение провода, мм ²	
	одинарного	двойного
200	25	—
300	50	2x16
400	70	2x25
500	95	2x35

! Применять провод длиной более 30 м не рекомендуется! Это вызывает значительное падение напряжения в сварочной цепи. Провода должны быть надёжно закреплены. В местах повреждения заизолированы.

Соединение проводов производят при помощи муфт



Выбор электрододержателя



Электродержатели применяют для закрепления электрода и подвода к нему тока при ручной электродуговой сварке.

Таблица 8.3 – Основные характеристики электродержателей

Номинальная сила сварочного тока, А	Продолжительность цикла, мин	Отношение продолжительности рабочего периода к продолжительности цикла, %	Масса, кг	Диаметр электрода, мм	Сечение присоединенного сварочного провода, мм ²
125	5	60	0,35	1,5..3	25
313	»	»	0,50	2...6	50
500	»	»	0,70	4...10	70

Токоведущие части электрододержателей должны быть надежно изолированы от случайного соприкосновения со свариваемым изделием или руками сварщика. Сопротивление изоляции должно быть не менее 5 Мом. Изоляция рукоятки должна выдерживать без пробоя в течение 1 мин испытательное напряжение 1500 В при частоте 50 Гц. Превышение температуры наружной поверхности рукоятки при номинальном режиме работы не должно быть более 55° С. Поперечное сечение рукоятки на длине, охватываемой ладонью сварщика, должно вписываться в круг диаметром не более 40 мм. Электрододержатели должны обладать достаточной механической прочностью.

Электрододержатели должны допускать возможность захвата электрода не менее чем в двух положениях: перпендикулярно и под углом не менее 115° к оси электрододержателя. Конструкция электрододержателя должна обеспечить время на смену электрода не более 4 с.

Средства защиты

Маска электросварщика

Щитки (маски) служат для индивидуальной защиты лица и глаз электросварщика от брызг расплавленного металла, искр и прямых излучений сварочной дуги.

Щитки и шлемы должны иметь массу не более 0,6 кг.



Маски должны быть выполнены из специальной пластмассы, которая устойчива к высокой температуре и повышенной влажности, практически не деформируется, не портится от брызг расплавленного металла. В конструкции щитков отсутствуют металлические выступающие части, что исключает поражение сварщика электрическим током.

Для работы в закрытых ёмкостях или в тесных помещениях, где невозможно применить вытяжку применяют специальные маски с подачей воздуха.



В щиток или шлем вставляют специальный светофильтр, удерживаемый рамкой размером 120 x 60 мм.

! Нельзя пользоваться случайными цветными стеклами, так как они не могут надежно защищать глаза от невидимых лучей сварочной дуги, вызывающих хроническое заболевание глаз.

Защитные светофильтры имеют различную плотность и подбираются в зависимости от силы сварочного тока.

Таблица 8.4 – Плотность светофильтров

Метод сварки	Типы светофильтра	Сила тока
Дуговая сварка металлическим электродом	C-3	15-30
	C-4	30-60
	C-5	60-150
	C-6	150-275
	C-7	275-350
	C-8	350-600

В современных масках «хамелеон», затемнение стекла регулируется автоматически в зависимости от яркости дуги.



Вентиляция

При проведении сварочных работ в воздух выделяются вредные вещества, такие как: окислы азота, окиси углерода, фтористые соединения. Задача вытяжной вентиляции максимально эффективно удалить вредные газы, а приточная вентиляция должна компенсировать вытяжку, разбавляя вредности до предельно допустимых концентраций.

С этой точки зрения лучшими рабочими столами сварщика являются столы с вытяжкой газов и пыли в сторону или вниз.



Эффективность местного отсоса вредных примесей, которые выделяются в процессе сварки, из зоны дыхания сварщика в большой мере зависит от максимального приближения вытяжных заборников к месту горения дуги.

Требования к специальной одежде



- костюм должен быть из жаростойкой ткани (брезент, замша);
- □ куртка должна быть одета на выпуск, карманы должны быть внутренние;
- □ ботинки должны быть высокими, без гвоздей, из негорючего материала;
- □ рукавицы (краги) должны быть из негорючего материала, достаточной длины, чтобы внутрь не попадал материал при потолочной сварке;
- □ головной убор, защищающий шею.

Дополнительный инструмент сварщика

Струбцины (винтовые зажимы) - для присоединения провода к изделию.



Для зачистки швов и удаления шлака применяют проволочные **щетки** — ручные и с электроприводом.

Для клеймения швов, вырубки дефектных мест, удаления брызг и шлака служат **клейма, зубила, молотки**. Для хранения электродов применяются **стаканы**.

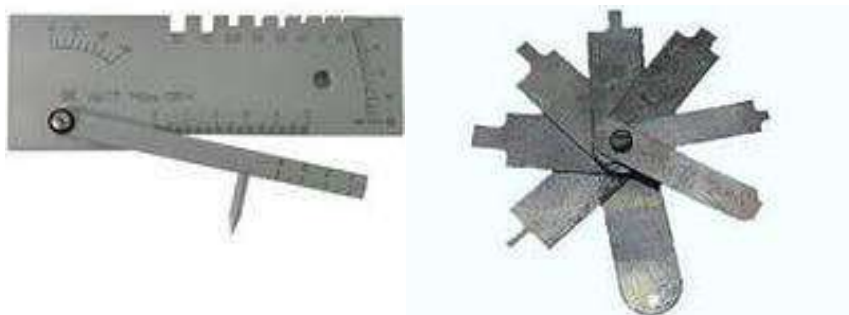
Для отбивания шлака применяют **молоток с заостренным концом**.



Для очистки свариваемых кромок и поверхностей швов применяют **стальные щетки** (широкие и узкие).



Для промера размеров швов применяют **набор шаблонов**.



! Чтобы инструмент был безопасен в работе, он должен быть всегда исправен.

«Организация рабочего места электросварщика» (вариант 2)

Цель: организация рабочего места электросварщика.

Рабочим местом электросварщика является закрепленный за рабочим или бригадой участок производственной площади, оснащенной в соответствии с требованиями осуществляемого технологического процесса определенным оборудованием, инструментом, приспособлениями и т.д.

Организация стационарного рабочего места для электросварщика

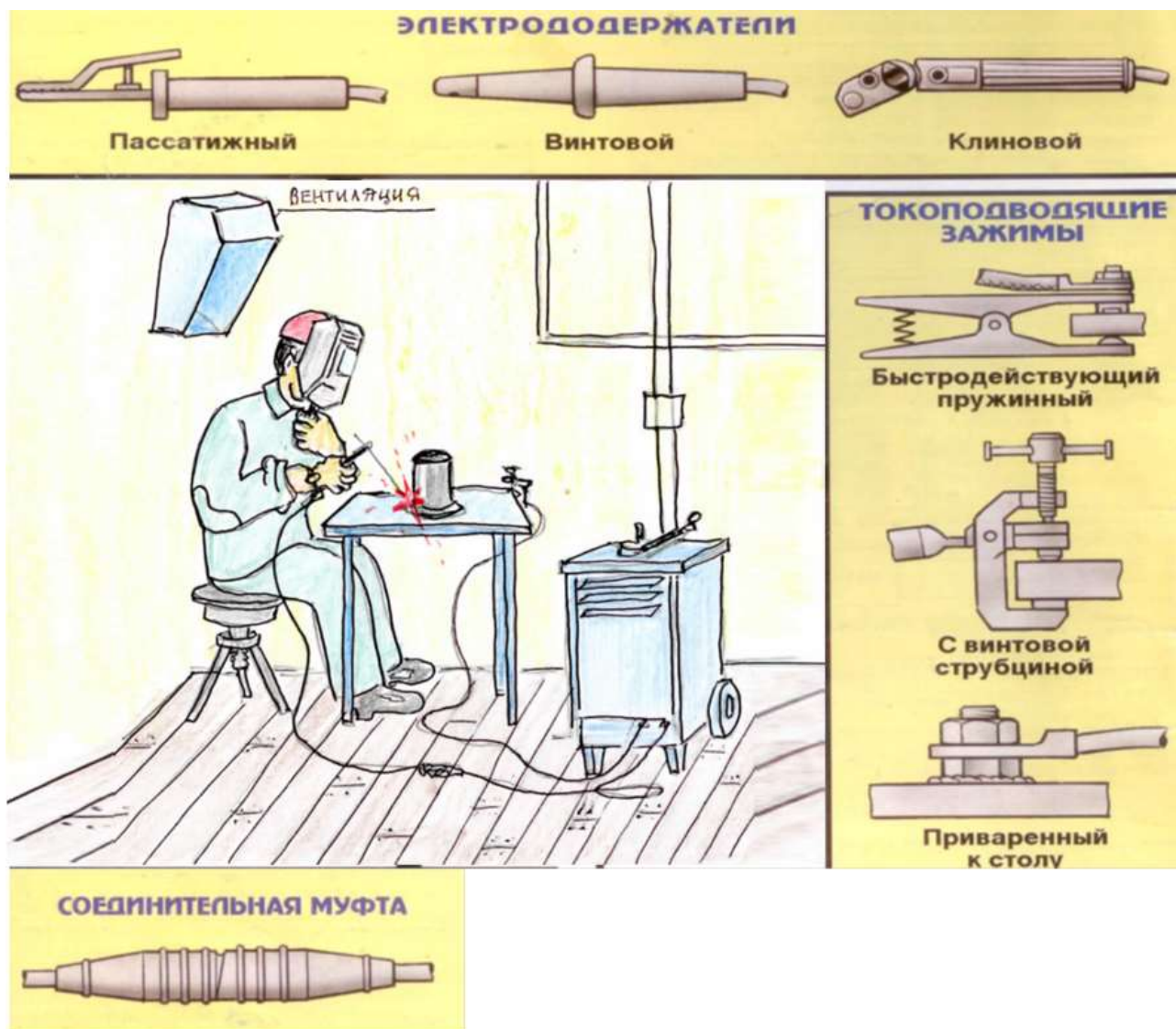


Таблица 8.5 – Оборудование рабочего места электросварщика

Оборудование, инструменты, приспособления, принадлежности	Количество
1 Сварочный аппарат	1
2 Стол сварщика	1
3 Стул	1
4 Щётка металлическая	1
5 Зубило	1
6 Молоток	1
7 Винтовой зажим	1
8 Электрододержатель	1
9 Сварочная маска	1

Сопутствующие учебные элементы и пособия



Знаки внимания



Правила пожарной безопасности



Безопасные приемы труда при работе с инструментом



Обязательное использование средств индивидуальной защиты

Рабочая кабина



Пол в кабине должен быть из огнестойкого материала (кирпич, бетон, цемент). Стенки окрашивают в светло-серый цвет красками, хорошо поглощающими ультрафиолетовые лучи (цинковые или титановые белила, желтый крон). Освещенность кабины должна быть не менее 80—100 лк. Кабину оборудуют местной вентиляцией с воздухообменом 10 м³/ч на каждого рабочего. Вентиляционный отсос должен располагаться так, чтобы газы, выделяющиеся при сварке, проходили мимо сварщика.

Сварку деталей производят на рабочем столе. Крышку стола изготавливают из чугуна толщиной 20—25 мм. Сварочный пост оснащен генератором, выпрямителем или сварочным трансформатором.

Сварочные провода

Сварочные провода служат для подвода тока от сварочной машины или трансформатора к электрододержателю и свариваемому изделию. Электрододержатели снабжают гибким изолированным проводом ПРГ (провод резиновый гибкий) или ПРГН (провод резиновый гибкий нейритовый), сплетенным из большого количества медных, отожженных и пролуженных проволоочек диаметром 0,18—0,2 мм.

Таблица 8.6 – Рекомендуемые сечения сварочного провода

Сила тока, А	Сечение провода, мм ²	
	одинарного	двойного
200	25	—
300	50	2x16
400	70	2x25
500	95	2x35

! Применять провод длиной более 10 м не рекомендуется! Это вызывает значительное падение напряжения в сварочной цепи. Провода должны быть надежно закреплены. В местах повреждения заизолированы.

Соединение проводов производить при помощи муфт



Выбор электрододержателя



Электродержатели применяют для закрепления электрода и подвода к нему тока при ручной электродуговой сварке.

Таблица 8.7– Основные характеристики электродержателей

Номинальная сила сварочного тока, А	Продолжитель- ность цикла, мин	Отношение продолжительности рабочего периода к продолжительности цикла, %	Масса, кг	Диаметр электрода, мм	Сечение присоединенного сварочного провода, мм ²
125	5	60	0,35	1,5..3	25
313	»	»	0,50	2...6	50
500	»	»	0,70	4...10	70

Токоведущие части электрододержателей должны быть надежно изолированы от случайного соприкосновения со свариваемым изделием или руками сварщика. Сопротивление изоляции должно быть не менее 5 Мом. Изоляция рукоятки должна выдерживать без пробоя испытательное напряжение 1000 В при частоте 10 Гц. Превышение температуры наружной поверхности рукоятки при номинальном режиме работы не должно быть более 55° С. Поперечное сечение рукоятки на длине, охватываемой ладонью сварщика, должно вписываться в круг диаметром не более 40 мм. Электрододержатели должны обладать достаточной механической прочностью.

Электрододержатели должны допускать возможность захвата электрода не менее чем в двух положениях: перпендикулярно и под углом не менее 115° к оси электрододержателя. Конструкция электрододержателя должна обеспечить время на смену электрода не более 4 с.

Средства защиты

Маска электросварщика

Щитки (маски) служат для индивидуальной защиты лица и глаз электросварщика от излучений сварочной дуги.

Щитки и шлемы должны иметь массу не более 0,6 кг.



Маски должны быть выполнены из специальной пластмассы, которая устойчива к высокой температуре и повышенной влажности, практически не деформируется, не портится от брызг расплавленного металла. В конструкции щитков отсутствуют металлические выступающие части, что исключает поражение сварщика электрическим током.

Для работы в закрытых емкостях или в тесных помещениях, где невозможно применить вытяжку применяют специальные маски с подачей воздуха.



В щиток или шлем вставляют специальный светофильтр, удерживаемый рамкой размером 120 x 60 мм.

!Нельзя пользоваться случайными цветными стеклами, так как они не могут надежно защищать глаза от невидимых лучей сварочной дуги, вызывающих хроническое заболевание глаз.

Защитные светофильтры имеют различную плотность и подбираются в зависимости от силы сварочного тока.

Таблица 8.8 – Плотность светофильтров

Метод сварки	Типы светофильтра	Сила тока
Дуговая сварка металлическим электродом	C-3	15-30
	C-4	30-60
	C-5	60-150
	C-6	150-275
	C-7	275-350
	C-8	350-600

В современных масках «хамелеон», затемнение стекла регулируется автоматически в зависимости от яркости дуги.



Вентиляция

При проведении сварочных работ в воздух выделяются вредные вещества, такие как: окислы азота, окиси углерода, фтористые соединения. Задача вытяжной вентиляции максимально эффективно удалить вредные газы, а приточная вентиляция должна компенсировать вытяжку, разбавляя вредности до предельно допустимых концентраций.

С этой точки зрения лучшими рабочими столами сварщика являются столы с вытяжкой газов и пыли в сторону или вниз.



Эффективность местного отсоса вредных примесей, которые выделяются в процессе сварки, из зоны дыхания сварщика в большой мере зависит от максимального приближения вытяжных заборников к месту горения дуги.

Требования к специальной одежде



- костюм должен быть из плотной ткани;
- куртка должна быть одета навывпуск, карманы должны быть внутренние;
- ботинки должны быть высокими, без гвоздей, из негорючего материала;
- рукавицы (краги) должны быть из негорючего материала, достаточной длины, чтобы внутрь не попадал материал при потолочной сварке;
- головной убор.

Дополнительный инструмент сварщика

Струбцины (винтовые зажимы) - для присоединения провода к изделию.



Для зачистки швов и удаления шлака применяют проволочные **щетки** — ручные и с электроприводом.

Для клеймения швов, вырубки дефектных мест, удаления брызг и шлака служат **клейма, зубила, молотки**. Для хранения электродов применяются **стаканы**.

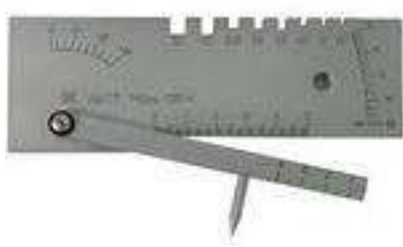
Для отбивания шлака применяют **молоток с заостренным концом**.



Для очистки свариваемых кромок и поверхностей швов применяют **металлические щетки**.



Для промера размеров швов применяют **набор шаблонов**.



! Чтобы инструмент был безопасен в работе, он должен быть всегда исправен.

«Организация рабочего места электросварщика» (вариант 2)

(неправильные данные):

- 1 с.101 – расположение зонта местной вентиляции на рисунке;
- 2 с.101 – пол в кабине на рисунке деревянный, а должен быть из огнестойкого материала (кирпич, бетон, цемент);
- 3 с.101 – отсутствие защитных перчаток на рисунке на руках электросварщика.
- 4 с.103 – кабину оборудуют местной вентиляцией с воздухообменом 10 м³/ч на каждого рабочего (правильно «Кабину оборудуют местной вентиляцией с воздухообменом 40 м³/ч на каждого рабочего»);
- 5 с.104 – применять провод длиной более 10 м не рекомендуется! Это вызывает значительное падение напряжения в сварочной цепи(правильно «Применять провод длиной более 30 м не рекомендуется! Это вызывает значительное падение напряжения в сварочной цепи»);
- 6 с.105 – изоляция рукоятки должна выдерживать без пробоя испытательное напряжение 1000 В при частоте 10 Гц. (правильно «Изоляция рукоятки должна выдерживать без пробоя в течение 1 мин испытательное напряжение 1500 В при частоте 50 Гц»);
- 7 с.105 – щитки (маски) служат для индивидуальной защиты лица и глаз электросварщика от излучений сварочной дуги (правильно «Щитки (маски) служат для индивидуальной защиты лица и глаз электросварщика от брызг расплавленного металла, искр и прямых излучений сварочной дуги»);
- 8 с.107 – головной убор (правильно «головной убор, защищающий шею»);

9 с.107 – костюм должен быть из плотной ткани (правильно «костюм должен быть из жаростойкой ткани (брезент, замша);

10 с.108 – для очистки свариваемых кромок и поверхностей швов применяют металлические щетки(правильно «Для очистки свариваемых кромок и поверхностей швов применяют стальные щетки (широкие и узкие»).

Примеры тестовых заданий к кейсу «Организация рабочего места электросварщика»:

Вопрос № 1 В какой цвет лучше окрашивать стены кабины?

Укажите **правильный** ответ (или ответы)

Ответы:

- 1 Стенки окрашивают в зеленый цвет.
- 2 Стенки окрашивают в коричневый цвет.
- 3 Стенки окрашивают в светло-серый цвет красками, хорошо поглощающими ультрафиолетовые лучи (цинковые или титановые белила, желтый крон).
- 4 Стенки окрашивают в синий цвет.
- 5 Цвет окраски стен не имеет значения.

Вопрос № 2 В какой цвет лучше окрашивать стены кабины?

Укажите **правильный** ответ (или ответы)

Ответы:

- 1 Костюм должен быть из хлопчатобумажной ткани.
- 2 Костюм должен быть из непромокаемой ткани.
- 3 Костюм должен быть из жаростойкой ткани (брезент, замша).

Вопрос № 3 От чего зависит эффективность местного отсоса вредных примесей, которые выделяются в процессе сварки, из зоны дыхания сварщика?

Укажите **правильный** ответ (или ответы)

Ответы:

- 1 Эффективность местного отсоса вредных примесей, которые выделяются в процессе сварки, из зоны дыхания сварщика в большой мере зависит от расстояния до электросварщика.
- 2 Эффективность местного отсоса вредных примесей, которые выделяются в процессе сварки, из зоны дыхания сварщика в большой мере зависит от материалов, из которых изготовлена кабина.
- 3 Эффективность местного отсоса вредных примесей, которые выделяются в процессе сварки, из зоны дыхания сварщика в большой мере зависит от максимального приближения вытяжных заборников к месту горения дуги.

Вопрос № 4 Как выбирают электрододержатели?

Укажите **правильный** ответ (или ответы)

Ответы:

- 1 По конструкции.
- 2 В зависимости от силы тока.
- 3 Для удобства.

Вопрос № 5 Каким должен быть номер стекла при сварке на силе тока 120А?

Укажите **правильный** ответ (или ответы)

Ответы:

- 1 С-3.
- 2 С-4.
- 3 С-5.

Десять правил преподавателя, использующего кейс-технологии

1 Внимательно следите за новинками научной, справочной, научно-методической литературы, новыми публикациями в средствах массовой информации, составляйте библиографию литературных источников по интересующим Вас вопросам, которые могут использоваться как материал для разработки кейсовых ситуаций.

2 Сохраняйте и накапливайте материалы, отражающие опыт различных организаций Вашей отрасли: опубликованные отчеты, данные анкетирования и мониторингов, статьи специалистов, работающих в конкретных организациях, вопросы, поступающие от обучающихся, свои наблюдения. Отмечайте при этом Ваши перспективные пути использования материалов.

3 Выбирая тему для составления кейса, постарайтесь учесть успехи и недостатки в изложении материала по данной теме с использованием других технологий на проведенных Вами и Вашими коллегами занятиях. Целесообразно взять тему, которую Вы считаете наиболее важной и которая выиграет от применения при ее объяснении кейсового метода.

4 Определите форму изложения материала в кейсовой ситуации. Это может быть развернутый вариант описания ситуации на предприятии в целом; сокращенный вариант описания отдельной ситуации с приведенной характеристикой предприятия; видеоматериал, представляющий этапы проведения каких-либо работ; случай рабочего дня, который анализируется на примере определенного предприятия, но который мог произойти на любом подобном предприятии; случай, предложенный кем-то из обучающихся в процессе изучения материала по определенной теме; случай, представленный в виде диалога работников какого-то предприятия; анализ решения, уже принятого в конкретной ситуации, с краткими разъяснениями.

5 При оформлении материала сокращайте введение, избегайте общих фраз, не стремитесь привести как можно больше научных терминов. Литературу используйте не для повторения материала, уже изученного обучающимися, а для углубления и систематизации материала кейса.

6 Обязательно разработайте примеры постановки проблемных вопросов для различных категорий обучающихся.

7 Материал старайтесь излагать кратко, просто, логично, доступно, избегая повторений.

8 Работая над кейсом, консультируйтесь со специалистами по данной теме.

9 Подберите и надлежащим образом оформите приложения к кейсу (схемы, карты, таблицы, списки справочной литературы и т.д.).

10 Оценивайте кейс с точки зрения практики. Достаточно ли полно составлен кейс, чтобы выработать практическое решение. Главный критерий хорошего кейса – вынесение аргументированного решения проблемной ситуации по окончании обсуждения.

Модели визуального поведения преподавателя

Мимика	Взгляд	Такесика — движения в пространстве	Прикосновения	Паралингвисти- ческие сигналы
живое, естественно изменяющееся выражение лица; улыбка.	продолжитель- ность контакта глаз 3– 5 сек.; частота мигания не реже 1 раза в мин.; контакт – взгляд, направленный на аудиторию; не допускается: пристальный, властный и агрессивный взгляд; взгляд поверх очков; взгляд в сторону; смотреть в одну точку.	не допускается: ритмические движения; движения большой амплитуды; резкие движения; передвижение за спиной обучающихся; все время стоять или сидеть на одном месте; стоять спиной к аудитории.	допускаются естественные, не частые прикосновения.	отчетливость речи; доброжелательная интонация; умеренный темп речи; средняя громкость голоса.