

ПРЕДИСЛОВИЕ РЕДАКТОРОВ

Настоящий сборник — третья книга в новой серии публикаций учебных кейсов, созданных в Высшей школе менеджмента СПбГУ.

Учебный кейс — это специально подготовленный учебный материал, предназначенный для формирования ключевых компетенций менеджера. Он содержит методически структурированное, т. е. представленное в том виде, который удобен для постановки и решения учебных задач, описание ситуаций, заимствованных из реальной практики бизнеса. Кейс позволяет воспроизвести в учебной аудитории или в рамках процесса самообразования ту работу, которую менеджер должен выполнять ежедневно.

Кейс-метод относится к активным методам обучения, без которых невозможно обеспечить надлежащее качество подготовки менеджеров. Развитие активных методов обучения можно рассматривать как одно из ключевых направлений повышения профессионализма в современном бизнес-образовании.

Чтобы работать с кейсами, отражающими реальности современной жизни, необходимо иметь такие коллекции кейсов. Потенциал зарубежных библиотек учебно-методических материалов оказывает российским вузам неоценимую поддержку, но не решает всех задач. Отечественное бизнес-образование нуждается в кейсах, созданных на основе практики компаний, работающих в России. Это особенно актуально для преподавания таких дисциплин, как «Организационное поведение», «Управление человеческими ресурсами», «Лидерство», которые имеют дело с социальными отношениями в организации, их влиянием на экономические показатели развития. Социальные отношения нельзя рассматривать в отрыве от национально-культурного контекста, который оказывает существенное воздействие на поведение людей и процесс принятия управленческих решений.

В настоящее время преподавателями Высшей школы менеджмента (ВШМ) Санкт-Петербургского государственного университета накоплен большой опыт создания кейсов. Первые кейсы были написаны в соавторстве с коллегами из ведущих бизнес-школ США более 10 лет назад. Часть из них была опубликована за рубежом и рекомендована к регистрации и распространению в зарубежных ресурсных центрах кейсов¹.

¹ *Patokina O. A., Kolari J., Poustovalova T. A. Joint-Stock Company Glinozem. A Case Study of Privatization and Valuation: (Case) // Russian&East European Finance and Trade, a Journal of Translations, July-August 1996. N.Y.; Gladkikh I. V., Starov S. A., Meyers J. G. Darling Chocolate: (Case) // The European Case Clearing House (ECCHE). 1998. M 599-002-1.*

В 2003–2004 гг. были изданы три сборника полноформатных кейсов, написанных целиком на материалах российских фирм².

Начатая в 2006 г. реализация проекта создания Высшей школы менеджмента (ВШМ) на базе факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета в рамках приоритетного национального проекта «Образование» позволила вывести эту работу на новый уровень. В рамках проекта была поставлена задача перехода от усилий отдельных преподавателей в деле создания авторских учебно-методических материалов к системной, включающей все области менеджмента, постоянной программе формирования, расширения и качественного развития собственной коллекции кейсов.

Всего в 2006–2009 гг. в ВШМ было создано более 170 учебных кейсов различного формата, а общая коллекция авторских кейсов превысила двести единиц. Часть из них распространяется за рубежом и используется в процессе преподавания в зарубежных вузах. По состоянию на 1 июля 2010 г. в крупнейшем международном центре регистрации, хранения и распространения учебно-методических материалов — European Case Clearing House (ЕССН) — было зарегистрировано более 100 кейсов и комментариев по работе с ними, написанных преподавателями и аспирантами ВШМ СПбГУ.

Настоящее издание продолжает серию публикаций кейсов из коллекции ВШМ. В первую книгу новой серии, вышедшую в 2008 г., вошли избранные кейсы по маркетингу³. Во вторую книгу, увидевшую свет в 2009 г., вошли избранные кейсы по управлению развитием организации⁴. В настоящий сборник включены 30 кейсов, которые сгруппированы в восемь разделов. Первые четыре раздела объединены общей рубрикой «Организационное поведение», вторые четыре раздела — рубрикой «Управление человеческими ресурсами».

В рубрику «Организационное поведение» вошли кейсы, которые могут быть использованы при изучении одноименного курса в темах «Индивид в организации», «Группы и команды в организации», «Коммуникации в организации», «Лидерство в организации». В них разбираются проблемные ситуации, с которыми чаще всего сталкиваются руководители. Это прежде всего проблемы трудовой мотивации и лояльности персонала, сопротивления сотрудников организационным из-

² См.: Сборник учебных кейсов: Опыт российских компаний (Северо-Западный регион) / под ред. С. П. Куца. СПб.: Издательский дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2003; Стратегическое управление российскими компаниями: сб. учебных кейсов / под ред. И. В. Гладких, В. С. Катъкало, С. П. Куца. СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2004; Сборник учебных кейсов: Изменение внешней среды и развитие компаний / под ред. И. В. Гладких, Ю. В. Федотова. СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2004.

³ Маркетинг: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ / под ред. И. В. Гладких; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008.

⁴ Управление развитием организации: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ / под ред. И. В. Гладких; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2009.

менениям, а также поведения сотрудников в ситуации конфликта. Значительное место отводится разбору проблемных ситуаций, связанных с руководством и лидерством в организации. Акцентируется внимание на таких сложных аспектах деятельности руководителя, как делегирование полномочий, выбор эффективного стиля управления, работа с ключевыми сотрудниками.

В рубрику «Управление человеческими ресурсами» вошли кейсы, которые могут быть использованы при изучении курсов «Управление персоналом», «Управление человеческими ресурсами», «Стратегическое управление человеческими ресурсами», «Управление развитием человеческих ресурсов» в темах «Вербовка персонала», «Отбор сотрудников», «Оценка персонала», «Обучение и развитие персонала», «Вознаграждение персонала», «Организационные факторы эффективной работы персонала», «Работа с увольняемыми сотрудниками». В кейсах разбираются ситуации, в которых линейным менеджерам и руководителям высшего звена компании необходимо взаимодействовать со специалистами отдела по работе с персоналом для решения проблем, сдерживающих рост организационной эффективности.

Особое внимание авторы уделяют вопросам управления обучением персонала, формирования эффективной системы вознаграждения, базирующейся на балансе интересов работника и работодателя. И это не случайно. Именно обучение и вознаграждение сотрудников образуют главные статьи расходов компании на персонал, а посему вызывают больше всего споров и внутриорганизационных конфликтов.

Кейсы предназначены для использования на программах бизнес-образования разного уровня, прежде всего на программах MBA, EMBA и профессиональной переподготовки.

Все кейсы, включенные в сборник, нельзя рассматривать как истории успеха или простые иллюстрации к соответствующим разделам курсов. Они не предназначены для оценки управленческих решений и практик упомянутых в кейсах компаний. Их главное назначение — служить в качестве учебно-методического материала при обсуждении со студентами и слушателями в учебных аудиториях.

Перед авторами не ставилась задача унифицировать подачу материала и объем кейсов. Кейсы отражают авторскую специфику стиля, авторский педагогический опыт и особенности чтения авторских курсов. Их объединяет прежде всего то, что в основу каждого учебного материала положены реальные события и реальные проблемы, с которыми столкнулись компании, работающие на российском рынке. «Придуманных» кейсов в настоящем сборнике нет.

В каждом из кейсов история событий показана по состоянию на определенную дату. Предполагается, что последующее развитие событий не является определяющим при поиске ответов на поставленные в учебных целях вопросы. Каждый кейс предваряет небольшая аннотация, в которой показана центральная проблема, а также указано, к какой категории относится кейс.

Сборник объединяет кейсы разного формата и разных категорий. Половина учебных материалов относится к категории исследовательских кейсов (field research case). Они созданы на основе исследований, проведенных авторами непосредственно в компаниях. По формату их можно отнести к «большим» (полноформатным) кейсам как с точки зрения объема, так и с точки зрения работы, которую предстоит выполнить студентам. Эти кейсы содержат подробную информацию о компаниях, об условиях их развития, а также все, что необходимо для подготовки развернутых презентаций.

Ко всем полноформатным исследовательским кейсам авторами разработаны методические указания для преподавателей по работе с кейсом (Teaching Note). Методические указания не включены в настоящий сборник, чтобы не лишать студентов возможности искать собственные решения. Преподаватели могут заказать методические указания в Российском центре учебных кейсов на сайте www.case-center.ru.

Другая половина кейсов создана как результат обобщения консалтингового опыта их авторов. При их подготовке использованы как данные открытых публикаций, так и обобщенная или измененная информация, полученная в результате общения с представителями компаний. В случае необходимости названия компаний изменены. Так или иначе, все кейсы являются результатом сотрудничества авторов с компаниями.

К каждому из кейсов прилагается примерный перечень вопросов для обсуждения. Публикация вопросов не рассматривается как обязательный элемент текста кейса. Преподаватель волен сам определять круг вопросов для обсуждения, равно как и выбирать, на каком учебном курсе он сможет использовать этот кейс. Состав и содержание вопросов может меняться в зависимости от аудитории, учебного курса, выделенного времени, сценария работы с кейсом и других факторов. Соответственно, приведенный перечень может рассматриваться как ориентировочный. Все кейсы прошли апробацию в аудиториях.

Подробнее о коллекции кейсов Высшей школы менеджмента СПбГУ можно узнать на сайте Российского центра учебных кейсов (www.case-center.ru), созданного на базе ВШМ СПбГУ в 2007 г. Электронная библиотека этого центра включает кейсы, созданные в ВШМ СПбГУ и других вузах России, а также опубликованные в профессиональных изданиях для деловых людей. Приглашаем к сотрудничеству всех, кто заинтересован в развитии процесса создания и использования учебных кейсов.

Директор Российского центра учебных кейсов
Высшей школы менеджмента СПбГУ,
к. э. н., доц. И. В. Гладких

Заведующая кафедрой организационного поведения
и управления персоналом
Высшей школы менеджмента СПбГУ,
д. соц. н., проф. В. Н. Минина