



# ЧТО ТАКОЕ КЕЙСЫ И С ЧЕМ ИХ ЕДЯТ 🤗

Введение в  
case-study

# ОТКУДА ЭТО ВЗЯЛОСЬ

- **Кейс (от англ. case)** — это описание конкретной ситуации или случая в какой-либо сфере: социальной, экономической, медицинской и т. д. Как правило, кейс содержит некую проблему или противоречие и строится на реальных фактах.
- **Решить кейс** — это значит проанализировать предложенную ситуацию и найти оптимальное решение.
- В современном виде кейс-метод зародился в 1870-е годы в Гарвардской школе права, а в бизнес-обучении утвердился с 1920-х годов

# В ЧЕМ ВСЯ «СОЛЬ»?

- Сочетание практической задачи + востребованность профессиональных знаний = способность и готовность практического применения знаний к ситуации
- Межпредметность, междисциплинарность, контекстность
- Нет однозначного решения – как и в жизни
- Не ЗУНы, а компетенции: hard skills + soft skills
- Требуется мышление: анализ, моделирование, конструирование
- Командная работа
- Решение кейса может иметь реальную практическую ценность

# SOFT SKILLS

- Системное мышление, критическое мышление
- Работа с информацией (поиск, анализ)
- Моделирование, проектирование, конструирование
- Самостоятельность
- Принятие решений
- Готовность к изменениям и гибкость
- Практикоориентированность (ориентация на задачу)
- Организация коммуникации и командной работы

# ЭЛЕМЕНТЫ КЕЙСА

- **Описание ситуации:** что дано (действующие лица и их характеристики); контекст (внешние условия); ограничения (по ресурсам, времени и т.п.)
- **Разрыв в ситуации** (в чем конфликт/ разрыв? Интересов, намерений, притязаний, ограничение ресурсов... )
- **Задача на решение** (через позицию решающего).

# СТРУКТУРА КЕЙСА – ЗАДАЧА

**ДАНО:** субъекты (заказчик, директор, сотрудники, компания, регион, жители города, администрация и т.д.), объекты (выбросы, воздух, продукт, прибыль, проект, инфраструктура и т.д.), процессы (производство, коммуникация, продажи, работа отдела, переговоры, поставки и т.д.)

**УСЛОВИЯ:** характеристики субъектов (заказчик недоволен, директор хочет уволить, жители бастуют, город нуждается, администрации необходимо урегулировать и т.д.), характеристики объектов (производство загрязняет, коммуникация в команде не налажена, поставки не в срок, проект задерживается)

**НАЙТИ:** какую проблему и как кто вы решаете?

# ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

## «СИТУАЦИЯ»

- содержит в себе несколько смысловых контекстов
- содержит в себе определённые противоречия
- характеризуется высокой степенью нестабильности
- открыта для действия
- имеет потенциал к изменению
- действует множество сил

# ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

## «АНАЛИЗ»

- **проблемный анализ:** анализ проблемного содержания ситуации; анализ проблемных условий ситуации; анализ проблемных последствий ситуации.
- **системный анализ:** какова структура ситуации? Какие функции обеспечивают элементы системы?
- **праксеологический анализ:** анализ путей оптимизации деятельности; алгоритмизация и моделирование деятельности.
- **прогностический анализ:** формирование предсказаний относительно будущего развития ситуации. Прогноз будущего исходя из трендов. Способы достижения будущего.



# ЭТАПЫ РЕШЕНИЯ

- знакомство с ситуацией, ее особенностями;
- построение модели ситуации: какие типы элементов и как они связаны?
- субъективизация: как кто мы решаем кейс? Из какой позиции и для кого?
- выделение основной проблемы (в чем противоречие, в чем разрыв), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать (кто субъекты, что им надо);
- предложение концепций или тем для «мозгового штурма»;
- анализ последствий принятия того или иного решения;
- предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения.

# КЕЙС «УВОЛИМ ПОЛ КОМАНДЫ»

Есть проектная команда: программисты, тестировщики, аналитики и **менеджер проекта, за которого мы предлагаем вам поиграть в этом кейсе.**

**То есть, вам нужно будет спроектировать модель поведения менеджера проекта для устойчивого решения создавшейся ситуации.**

# ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ

- Команда ведет разработку ИТ-системы. Она поставляется заказчику месячными итерациями. *То есть, перед началом каждого месяца, команда выбирает и оценивает тот объем работы, который она сможет поставить заказчику.* В работы входит анализ требований на итерацию, разработка или доработка кода системы, тестирование новой версии системы, ее развертывание и конфигурирование на стенде заказчика.
- Работа с заказчиком ведется около года, на текущий момент, с учетом государственных праздников и сезонов отпусков, заказчику было поставлено 10 версий продукта.
- Заказчик не просто принимает промежуточную версию системы и ждет следующую, а использует поставленное ПО для автоматизации существенного участка бизнес-процессов. На инфраструктуре заказчика в системе находятся реальные данные. Если в процессе поставки, развертывания или эксплуатации новой версии системы возникают ошибки или задержки, работа большого подразделения компании заказчика теряет рабочее время примерно 300-400 пользователей.

# В ЧЕМ ПРОБЛЕМА

- Несмотря на отлаженную процедуру оценки объема итерации, команда проекта в 4 итерациях из 10 срывала сроки поставки новой версии продукта (от 1 до 4-5 рабочих дней).
- Причины срыва каждый раз разные: проблема с развертыванием и обновлением ПО на инфраструктуре заказчика; возникшие критические ошибки, которые повлекли исправления и повторную поставку; изменения в составе реализуемых требований и недооценка сроков на реализацию изменений. Какой-то одной системной проблемы на ретроспективе после «проблемных» поставок выявить не удалось.
- Последствия от срыва сроков для бизнеса заказчика также каждый раз разные: проблемой является простой подразделения заказчика, а не просто сам факт задержки даты поставки.

# ВЫЗОВ

- Последние 2 срыва сроков поставки случились подряд в двух месяцах один за одним. Срыв запуска новой версии на 3 дня привел к простоям всех 400 сотрудников подразделения заказчика сроком на 3 дня. Разгневанный заказчик в ультимативной форме потребовал у руководства вашей компании принять меры по наведению порядка в проекте.
- Технический директор компании, в которой работает проектная команда, вызвал главного героя кейса и донес до него следующее управленческое решение:
- Если следующая итерация, в начале которой сейчас находится проект, будет сорвана по срокам, то с целью наведения дисциплины и создания показательного прецедента для других 15 проектных команд компании (всего в вашей компании работает более 1.000 сотрудников) из вашей команды будет уволена половина сотрудников, а проект будет реформатирован по составу людей и срокам будущих поставок.

# ЗАДАЧА

Поставьте себя на место менеджера проектной команды, до которого было донесено такое управленческое решение со стороны его начальства, и попробуйте ответить на несколько вопросов:

- Говорить или не говорить команде о решении руководства?
- Если говорить, то что именно и какими словами говорить команде или отдельным ее членам?
- Какими будут ваши дальнейшие действия? Будете работать? Не будете? Как будете вести проект дальше? К каким последствиям может привести выбранная вами модель поведения?

# ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДАННЫЕ

- Команда работает ровно. Явных аутсайдеров или звезд в команде нет. Предыдущие проблемы не несли системного характера.
- Ранее вы уже озвучивали команде, что срыв сроков может повлиять на будущее проекта: в практике вашей компании были депремирования сотрудников и увольнения как менеджеров, так и инженеров. Но срывы повторялись. Объяснения есть всегда.

# РЕШЕНИЕ №1 «НЕ ГОВОРИТЬ»

**Аргументация:** чтобы не сеять панику, чтобы никто не отвалился сам (как только узнает о нависшей угрозе), чтобы не возник раскол в команде (кого уволят?), чтобы никто не пошел вместо работы над своими задачами искать другую работу и т.д.

## **Минусы и риски:**

Информация может стать известна команде не от вас – рост недоверия к менеджеру (вам), неуверенность в ситуации и своем будущем



# РЕШЕНИЕ №2 «СКАЗАТЬ КАК ЕСТЬ»

## Минусы и риски:

- Неуверенность в ситуации и своем будущем
- Поиск «козла отпущения»
- Поиск новой работы

# РЕШЕНИЕ №3 «А ЕСТЬ ЛИ ОНО?»

Модель устойчивости для менеджера – 3 ориентира:

1. Интересы бизнеса
2. Интересы команды
3. Собственная репутация

# ПОДСКАЗКА

- Разрешение противоречия «сказать – не сказать»: убрать риск потери доверия, убрать риск «подковерных игр»
- Оптимизировать риски добровольного увольнения сотрудников
- Снять «неуверенность» и «неопределенность», повысить мотивацию