

## ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА КЕЙСОВ В ОЦЕНКЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МОРСКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ

© 2018 г. Д. А. Аблогин\*, В. А. Чикер\*\*

\* *Капитан дальнего плавания, психолог, руководитель отдела по подбору морских специалистов; крьюинговая компания «Марлоу Навигейшн Рус».*

*г. Санкт-Петербург  
e-mail: dmitry.ablogin@mail.ru*

\*\* *Кандидат психологически наук, доцент кафедры социальной психологии, факультета психологии; Санкт-Петербургский университет,*

*г. Санкт-Петербург  
e-mail: vchiker@yandex.ru*

В статье показаны возможности применения метода кейсов в ходе исследования трудовой деятельности морских специалистов. Метод предлагается применять не только для обучения специалистов, но и с целью подбора и оценки результатов их профессиональной деятельности. В исследовании были использованы кейсы, полученные от 19 профессионалов - управленцев. В них, в основном, отражены важнейшие объективные критерии эффективности их деятельности – безопасность мореплавания и безаварийность. Кейсы могут быть применены в интервьюировании и анкетировании кандидатов на вакантные должности, а также в ходе командных дискуссий и деловых игр.

*Ключевые слова:* морские специалисты (судоводители, механики), эффективность деятельности, кейс-метод.

**Актуальность проблемы.** Проблема подготовки морских специалистов, их целенаправленное обучение и оценка – одно из важных направлений современной организационной психологии и психологии труда (Даниленко, 2011). Нами был представлен анализ общей системы оценки морских специалистов, исходя из важнейших проблем, связанных с трудностями их подбора, обучения и оценки. Это проблемы снижения общей эффективности внешнеторговых морских перевозок, в том числе,

связанные с сокращением численности команды судов, исчезновением некоторых морских специальностей, «старением» кадров, а также снижением квалификации руководящих специалистов, углублением тенденции комплектования многонациональных экипажей и многим другим (Аблогин, Чикер, 2017).

Наряду с существенными трудностями рекрутирования морских специалистов, крайне значимой является проблема *оценки эффективности деятельности морских специалистов*, которая в силу специфики их занятий, должна носить системный и комплексный характер (Клименко, Сазонов, 2002). *Эффективность трудовой деятельности* традиционно оценивается объективными и субъективными критериями, учитывающими (Армстронг, 2010):

- достижение поставленных целей;
- уровень существующих и применяемых знаний и навыков;
- поведение на рабочем месте, влияющее на показатели труда;
- ежедневную эффективность.

Основным, *объективным*, и на наш взгляд, наиболее важным, критерием эффективной трудовой деятельности морских специалистов уровня управления принято считать *безаварийность*, а также то, насколько выполнение им ключевых задач отвечает стандартам безопасности труда. Безопасность морских перевозок и ее основное проявление – *безаварийность* – ключевой параметр, который является важнейшим для всех видов транспорта (Клименко, 2003). В морской индустрии традиционно применяются такие термины как «устойчивость», «непотопляемость», «борьба за живучесть» - понятия, определяющие условия безаварийной эксплуатации судов и характеризующие ее внутреннее содержание и объективные характеристики конкретных ситуаций, возникающих в морской практике (Снопков и др. 1994). Безаварийность, действительно, может быть оценена по объективным

параметрам реального отсутствия инцидентов в течение рейса, однако существовавшие в это время факторы риска могут скрываться, не сообщаться ни руководству, ни членам команды, оставаясь при этом важным материалом для анализа командной и индивидуальной деятельности, а также обучения экипажа и его руководства. Поэтому, одной из задач нашего практического исследования мы посчитали *сбор и анализ критических ситуаций* из практики судовождения, связанных с его безопасностью – явных и скрытых.

Конкретные профессиональные ситуации (кейсы), произошедшие в мореходной практике, становятся, с одной (наиболее традиционной) стороны, неоценимой базой для *обучения* морских специалистов и могут быть представлены для обсуждения в дискуссионном и тренинговом режиме. С другой стороны, *при комплексной оценке персонала* (наряду с тестовыми и экспертными оценками) верные ответы и предполагаемые действия на заданные в кейсе критические ситуации могут служить основанием для решения о профессионализме морских специалистов. Таким образом, кейсы могут нести в себе не только обучающую, но и оценочную функцию, часто реализуемую в рамках ассесмент-центра и «оценочного» интервью.

Цель работы – показать возможности метода кейсов в оценке эффективности деятельности морских специалистов.

### ОСОБЕННОСТИ МЕТОДА В РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

*Кейс - метод* (от англ. case – случай) широко используется при обучении менеджменту, бизнес-наукам, психологии, медицине, культурологии, политологии, экономике и юриспруденции, а также в исследовательских целях, изначально за рубежом, а теперь уже, и очень активно, в нашей стране. Этот метод был впервые применен при обучении слушателей в Гарвардской школе бизнеса в 20-х годах XX века

и с тех пор считается основным во многих образовательных учреждениях, особенно при обучении принятию бизнес-решений.

Метод кейсов (case method, case study, case stories) называют еще методом анализа конкретных ситуаций, методом ситуационного анализа, методом инцидентов или деловых историй, имея в виду детальный разбор и анализ реальной, конкретной, проблемной или противоречивой ситуации, который используется для достижения определенных целей – обучения, исследования или диагностики. В зависимости от *целей применения* различают следующие виды кейсов: учебные (teaching cases), исследовательские и диагностические (research cases, diagnostic cases). В двух последних особенно важна реализация проблемно-ситуативного подхода, который сочетает в себе элементы практики и теории, активизирует имеющиеся знания, диагностирует оперативность и аналитичность мышления, привлекая, в том числе, прошлый профессиональный опыт.

Метод диагностических кейсов, в отличие от стандартного и распространенного профессионального тестирования, позволяет не только оценить наличие или отсутствие определенных специфических знаний специалиста, но и рассмотреть особенности оперативного применения теоретических знаний в практике реальной профессиональной деятельности, в том числе, в оценке персонала, а для руководителей – увидеть их умение решать стратегические и управленческие задачи.

Метод базируется на ситуативном подходе, когда необходимо соединить знание и действие в единое целое и решить проблемную ситуацию, и поэтому очень активно используется в ассесмент-центрах и оценочных интервью (Браймен, Белл, 2012; Быкова, 2003; Гладких, 2005; Левина, 2004; Михайлова, 1999; Познякова, 2010; Смолянинова, 2001; Стрекалова, 2014; Чекан, Жураховская, 2013; Чикер, 2010; Шутов, 2011; и др.).

Как правило, кейс-метод реализуется в рамках дискуссии или деловой игры при наличии участников, ведущего и заданной ситуации. В ходе игры прослеживается ролевое взаимодействие и моделирование рабочей ситуации (Шутов, 2011). Именно поэтому метод кейсов относится некоторыми авторами при классификации методов исследования к методам социального и профессионального моделирования (Чикер, 2010). Основное требование к участникам обсуждения – принадлежность к определенной профессиональной среде, знания и мотивация действий; к руководителю – компетентность в описании ситуации, постановке проблемы и возможных ее решениях, умение анализировать действия участников игры и объяснять принятое решение, обосновывая его нешаблонность и многоаспектность; к ситуации или случаю из практики – их реальность и проблемность по объектам и действиям.

Наибольшую сложность в кейс-методе при использовании его в деловой игре представляет многоаспектность оценки решения поставленных проблемных ситуаций и профессионализм в понимании принятых решений и результативности действий для руководителя, а также умение работать в команде, брать ответственность на себя, актуализировать имеющиеся теоретические и практические знания и умения, принимать нестандартные решения для участников. И. Шутов (Шутов, 2011) пишет о том, что с помощью кейс-метода оцениваются умения и навыки индивидуального или группового решения поставленных задач. Метод позволяет выявить при первичном, и при вторичном подборе персонала широту и гибкость мышления, умение рационально использовать информацию, самостоятельно анализировать факты, чувствовать и оценивать ситуацию, критически рассматривать различные точки зрения, обсуждать их и защищать собственную позицию, быть готовым к применению различных средств и методов, быстро находить оптимальные решения в условиях неопределенности. Однако, этот метод

обучения требует много времени и не может быть использован в многочисленной аудитории (Михайлова, 1999) и поэтому часто при оценке персонала применяется в качестве индивидуального метода (анализ кейсов, например, используется как одно из заданий при оценке кандидата на вакантную должность). В зависимости от ситуации проводимой оценки кейс может быть предъявлен в печатном виде, аудио- и видеозаписью, в виде ролевой игры, быть включен в оценочное интервью, анкетирование и др. Строго соблюдается его трехчастная структура: инструкция и информация, необходимая для решения кейса; описание конкретной проблемной ситуации и вопросы или задания к ней.

Применительно к цели нашей работы важно особым образом выделить два существующих основных метода подготовки кейсов – в «поле» или «за рабочим столом». Подготовленные «в поле» кейсы обладают преимуществом непосредственного знания ситуаций, но подчас страдают нечетким структурированием информации и сценария, недостаточностью важных уточняющих деталей и нуждаются в серьезном анализе при его разработке, формализации и валидации со стороны специалистов и экспертов. Поэтому одна из серьезных задач при применении кейс-метода – присутствие на всех его этапах (создания, применения, оценки) *высокопрофессиональных и обученных экспертов*, что позволяет повысить объективность результатов оценки. Трудная задача подбора экспертов решается в нашей работе специалистами крьюингового центра («*крюинг*» – от англ. crew — «команда», «экипаж»). Как следствие, профессионалы и специалисты по оценке и подбору морских специалистов могут использовать данные о критических ситуациях в своей организации.

Основанием для создания кейса очень часто становится *интервью* или *анкета* с четко поставленными вопросами по типовой проблеме, которая впоследствии должна быть представлена, в соответствии с требованиями к методу, в описании кейса. В нашем случае — это проблема безопасности

мореплавания и безаварийности работы морских экипажей, требующая проявления максимума необходимых компетенций для оцениваемой позиции специалиста и соответствия современному положению дел в сфере морских перевозок с высокой приближенностью к реальной жизни. Разрабатываемые нами кейсы – специализированные по содержанию, отражают важнейшую проблему торгового флота.

Обобщая, можно сказать, что *преимущество* метода кейсов заключаются в том, что он позволяет демонстрировать и анализировать теорию с точки зрения реальных событий, способствует активному усвоению знаний и навыков сбора, обработки и анализа информации, активно развивает аналитические, творческие, коммуникативные, социальные и практические навыки. Основное достоинство метода заключается также в возможности оценить, справится ли специалист с теми задачами, которые ему предстоит решать, причем это можно сделать в условиях, безопасных для организации. К *ограничениям* метода можно отнести проявления социальной желательности в ответах и серьезных трудностях стандартизации данных (Чикер, 2010). Н.Д. Стрекалова отмечает также ограниченность доступа к топ-менеджерам и получению интересующей информации; возможную противоречивость полученных результатов; требования к конфиденциальности информации и сохранению коммерческой тайны; получение разрешения на публикацию результатов исследования; этические проблемы (Стрекалова, 2014).

#### РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МОРСКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ ПРИ ПОМОЩИ МЕТОДА КЕЙСОВ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Общая комплексная процедура оценки эффективности морских специалистов проводилась нами на 70 респондентах – морских специалистах – судоводителях и механиках. Она включала в себя тестовые оценки личностных особенностей, командных ролей, профессионального

выгорания и всестороннюю экспертную оценку профессиональных компетенций (Аблогин, Чикер, 2017). Однако, в анализ материалов в указанной статье не были включены данные о разработке и применении нами кейсов при процедуре оценки персонала. А.А.Чекан и И.М. Жураховская согласны с тем, что «идеальным вариантом для компании является самостоятельное написание кейса менеджером по персоналу, поскольку это обеспечивает ряд существенных преимуществ: кейс получается эксклюзивным; кейс будет в наибольшей степени соответствовать потребностям компании за счет использования реального фактического материала с учетом корпоративных особенностей; стоимость создания кейса будет определяться только затратами рабочего времени менеджера по персоналу» (Чекан, Жураховская, 2013. с. 47). Как правило, это простые кейсы объемом в одну-две страницы, которые широко используются для обучения, оценки и подбора персонала.

Метод кейсов был использован нами с целью сбора исходной информации о критических ситуациях при эксплуатации судов, аварийности и факторах, влияющих на принятие управленческих решений морскими специалистами. Первым этапом работы с кейсами был поиск источников информации и контактов с компетентными лицами, при этом предполагалась «полевая» направленность сбора материалов. Вторым этапом заключался в обработке собранного материала экспертами, его классификации, рефлексии относительно содержания кейса, источниками информации (анкетный опрос). Третий этап – вторичный отбор, компоновка материала, определение формы презентации. Четвертый этап - обсуждение кейса специалистами и экспертами с привлечением как можно более широкой аудитории, и его апробация (тестирование кейса). Пятый этап - подготовка методических рекомендаций по использованию кейса.

Мы исходили из предположения, что респонденты, имеющие опыт работы не менее 5 лет в должности, и не менее 10 лет в морской индустрии



(по факту эти показатели в среднем оказались даже выше: 7 лет и 21 год соответственно) представляющие уровень управления (Management level responsibility), могут создать базу данных критических и аварийных ситуаций и описать необходимые действия. Все это может быть применено нами при подборе и обучении специалистов. Однако из 70 морских специалистов уровня управления (капитаны, старшие помощники, старшие механики, вторые механики), проходящих оценочную процедуру, только 19 человек посчитали возможным поделиться своим опытом критических и аварийных ситуаций. Для того, чтобы глубже понять суть этих критических ситуаций, нами был специально разработана анкета, позволившая собрать интересующие нас данные, связанные со спецификой описанных респондентами случаев. Ниже представляется исходный методический инструментарий: Анкета для морских специалистов, преодолевших критические профессиональные ситуации (см. Приложение).

Первым этапом обобщения собранной информации был анализ и систематизация критических ситуаций (вопрос 1 анкеты) с привлечением к интерпретации и оформлению кейсов (N=19) трех опытных экспертов по оценке персонала круизного центра. При анализе «открытых» вопросов применялся метод контент-анализа. Отметим, что с точки зрения респондентов, это, как правило, успешно разрешенные ситуации, о которых специалисты могли говорить свободно. В качестве примеров приводим ситуации, преобразованные впоследствии в кейсы для обучения и диагностики профессиональных качеств морских специалистов по действиям в критической ситуации.

Первая ситуация: при стоянке в порту и проведении грузовых операций силами берегового персонала произошло падение докера (берегового рабочего) в трюм с высоты 9 метров. Возникла срочная необходимость принятия оперативных действий по транспортировке пострадавшего из трюма на берег, информирование о случившемся

портовых властей и медицинских служб. Осложняющие факторы: отсутствие носилок на борту судна, темное время суток, дождь.

Вторая ситуация: Отказ системы дистанционного управления главным двигателем при маневрах при заходе в порт. Возникла необходимость оперативного перехода на ручное управление из машинного отделения и установление связи «Мостик – Машина». Осложняющие факторы: неисправность проводной связи «Мостик – Машина», наличие только одного специалиста в машинном отделении.

Следует отметить, что при описании критических ситуаций морские специалисты, как правило, лаконично и сухо излагают факты (вероятно, сказывается директивный стиль обучения и тренировок морских специалистов). На этапе сбора данных мы попросили респондентов выделить обобщающие категории в ответах в описании критических ситуаций морской практики. Выявленные закономерности позволяют описать специфику деятельности моряков в критических ситуациях, обозначить наиболее острые проблемы, а также представить наиболее востребованный материал для создания диагностических кейсов по обеспечению морской безопасности и безаварийности.

Данные опроса, проведенного после описания респондентами критической ситуации, представлены в таблице 1.

По категории *Типология описываемой ситуации* («Ситуация, которую Вы описываете относится к...») 42% респондентов оценили ситуацию как «к которой их не готовили». То есть, несмотря на широкий спектр береговой теоретической и тренажерной подготовки и конвенционные требования к практическим навыкам морских специалистов, по-прежнему

**Таблица 1.** Основные характеристики критических ситуаций морской практики

Характеристики ситуации (категории)	%
-------------------------------------	---

<b>1. Ситуация, которую Вы описываете, относится к ситуациям:</b>	
к которой Вас готовили	26
к которой Вас не готовили	42
требует быстрого принятия решения	74
позволяет собрать информацию	5
развитие которой предсказуемо	32
развитие которой непредсказуемо	16
<b>2. При <u>ОЦЕНКЕ</u> ситуации Вы опирались:</b>	
на Ваш собственный опыт	74
на морскую практику	90
на теоретические знания	68
на практические знания	5
на Вашу интуицию	37
на внешние источники информации	37
на коллективный анализ ситуации	26
на другое	5
<b>3. На <u>ПРИНЯТИЕ</u> решения повлияли:</b>	
недостаток информации о ситуации	5
время суток (день – ночь)	16
погодные условия	26
состояние технических средств судна	37
уровень знаний и подготовки экипажа	21
усталость	-
коммерческое давление	37
другое	26
<b>4. Для принятия решения Вам не хватило:</b>	
опыта работы в должности	16
знаний	11
навыков	-
уверенности в себе	-
коммуникативных навыков	11
опыта управления имеющимися ресурсами	5
ресурсов	11
другого	58
<b>5. Вы приняли решение:</b>	
единолично	68
как результат обсуждения с коллегами	21
после коммуникации с внешними источниками	16
другое	11
<b>6. Сообщили ли Вы о ситуации <u>после</u> ее завершения:</b>	
нет, т.к. в этом не было необходимости	11
да, по ходу ее развития	58
да, т.к. этого требует политика компании	63
да, т.к. ситуация, получила бы огласку в любом случае	5
да, по другой причине	5

<b>7. Оцените эффективность (%) принятого Вами решения:</b>	
с точки зрения достижения необходимого результата	91
с точки зрения безопасности людей	93
с точки зрения безопасности судна и окружающей среды	91
с коммерческой точки зрения	77
по времени	81
с точки зрения полноты использования ресурсов	90
с точки зрения понятности Вашего решения подчиненным	87
<b>8. Что бы Вы изменили, сейчас в этой ситуации:</b>	
свое восприятие ситуации	16
анализ ситуации	16
оценку и распределение ресурсов	5
планирование	-
ничего бы не менял	58
Другое	5
<b>9. С психологической точки зрения эта ситуация:</b>	
повысила стрессоустойчивость	42
повысила тревогу	11
дала уверенность в собственных силах	53
стимулировала к изучению опыта морской индустрии	11
повысила адекватность оценки ресурсов	16

часто возникают критические ситуации, действия в которых не формализованы и не описаны и, при этом, ситуация практически всегда (74%) «требуется быстрого решения».

Однако, опрошенные ситуацию чаще считают предсказуемой, чем непредсказуемой - то есть с возможными последствиями в таких ситуациях можно предварительно работать на берегу с целью подготовки специалистов к необходимым действиям.

По категории *Оценка ситуации*: В большинстве случаев опрошенные опирались на морскую практику (90%), собственный опыт (74%) и теоретические знания (69%). 37% полагались на интуицию, 37% на внешние источники информации (т.е. испытывали нехватку информации на месте), и, значит, в целом испытывали недостаток личного практического опыта действий в подобных ситуациях.

На *Принятие решения* по мнению 37% респондентов повлияло состояние технических средств судна, равно как и коммерческое давление

(37%). 26% указали другие факторы, оказавшие влияние на принятие решения, такие как следование правилам плавания в системе разделения движения, внешняя информация и совет (плавание под руководством лоцмана), следование инструкциям и рекомендациям хорошей морской практики, а также своего рода азарт (один из опрошенных отметил что для него прохождение конкретной узости являлось своего рода спортивным состязанием, в котором он шел к победе). Интересно, что ни один из опрошенных не отметил влияние усталости на принятие решения, из чего можно сделать вывод, что специалисты мобилизуют свои ресурсы и забывают об усталости в такие моменты. В целом можно отметить, что на Принятие решения в большей степени влияют объективные факторы состояния технических средств судна и действующих правил и инструкций, а также субъективный фактор коммерческого давления.

58% респондентов затруднились ответить, чего (знаний, ресурсов, подготовленности и т.д.) им не хватило в описываемой ситуации, но все-таки указали на недостаток информации о техническом состоянии механизмов на момент необходимости принятия решения и отсутствие опыта применения существующих нормативных инструкций по действию в конкретной аварийной ситуации (то есть, при наличии инструкции специалист испытывал недостаток опыта в практическом использовании такого руководства). Ни один из респондентов не выбрал варианты «не хватило навыков» и «не хватило уверенности в себе», что, с нашей точки зрения, может отражать социально приемлемое поведение или же соответствовать ранее выявленным личностным характеристикам морских специалистов – таким как адекватная самооценка и высокие значения факторов Самоконтроль и Моральная нормативность. На основании этого можно сделать вывод, что описываемые кейсы и ситуации нуждаются в дальнейшей проработке в командных играх для анализа и использования в

подготовке кадров, в том числе с акцентом на практические навыки использования существующих руководств и пособий.

69% респондентов *приняли решение* в критической ситуации единолично. С нашей точки зрения, это может быть как проявлением авторитарного стиля управления (свойственного иерархической профессиональной культуре морских экипажей), так и численной ограниченностью вахтенной службы (не более 2 человек в смене, лишь один из которых является специалистом уровня управления), тем более что 74% респондентов ранее отметили, ситуация требовала быстрого принятия решения.

При оценке *Эффективности принятого решения* 77% опрошенных выделили как результат коммерческую сторону события, а наибольшее количество респондентов (93%) отметили безопасность людей. С нашей точки зрения, эти показатели объективно отражают восприятие понятия *Безопасность* морскими специалистами: прежде всего безопасность людей и уже после этого - безопасность груза и судна. Такой подход отражает миссию всей морской индустрии, представленную в основном руководящем документе «Safety Of Life At Sea» – конвенции SOLAS – Безопасность жизни на море.

*Сообщили о ситуации после ее завершения* 58% опрошенных, так как докладывали о ней судовладельцу по ходу ее развития, в то же время 63% респондентов действовали в соответствии с требованиями политики судовладельца о немедленном информировании компании о нештатных, экстремальных ситуациях на борту. То есть, можно сделать вывод о том, что около 40% критических ситуаций на борту судна остаются вне поля зрения компании – судовладельца.

58% респондентов ничего бы не меняли в своих действиях, *если бы ситуация повторилась вновь*. Ни один из опрошенных не отметил необходимость менять что-либо в планировании своих действий в

описываемой критической ситуации. Это, с нашей точки зрения, еще раз подтверждает, что подобные ситуации развиваются быстро, не оставляют времени для детального планирования и требуют дополнительного сбора и систематизации информации с целью алгоритмизации решений и проработки практических навыков (с использованием метода кейсов) действий морских специалистов.

С психологической точки зрения, 53% респондентов отметили, что описываемая ими ситуация придала уверенности в собственных силах, а 42% отметили повышение собственной стрессоустойчивости. Это позволяет сделать вывод о позитивном воздействии как самой критической ситуации, так и ее переосмыслении морскими специалистами в связи с самооценкой эффективности их профессиональной деятельности.

Обобщая вышесказанное, обобщим содержание представленных респондентами критических ситуаций:

- в своей практике морские специалисты по-прежнему встречают большое количество критических ситуаций, действия в которых не формализованы и не описаны;
- при оценке ситуации моряки чаще используют теоретические знания, чем практические навыки;
- решения принимаются, как правило, единолично;
- критические ситуации получают огласку в виде докладов судовладельцу в чуть более чем половине случаев;
- по истечении времени большинство опрошенных морских специалистов уверены в правильности принятых решений;
- успешное преодоление критической ситуации повышает профессиональную самооценку.

На основании ситуаций, представленных респондентами и их первичного всестороннего анализа, нами были предприняты следующие шаги по созданию стандартизированных кейсов применительно к оценке

деятельности морских специалистов: выбор формы их презентации, обсуждение конечного варианта кейсов со специалистами и экспертами, апробирование и подготовка к публикации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кейсы – один из надежных и максимально приближенных к практике методов диагностики персонала, позволяющий ситуативно оценить действия морского персонала, связанные с поведением и взаимодействием в критических ситуациях, связанных с безаварийностью и безопасностью мореплавания. Однако это не универсальный инструмент оценки – как, впрочем, и все остальные методы, поэтому применение его возможно только в комплексе с другими обучающими или диагностическими методами.

Таким образом, опираясь на проведенный анализ ситуаций, мы полагаем, что использование метода кейсов в практике обучения и отбора морских специалистов, в первую очередь с использованием командных дискуссий и деловых игр, а также кейс-опрос является оправданным и позволяет планировать особое направление работы кадровых служб в области отбора и подготовки персонала.

Дальнейшие исследования в области изучения трудовой деятельности морских специалистов в области диагностических процедур мы предлагаем направить на:

- совершенствование системы оценки морских специалистов, реальное осуществление ее комплексности;
- развитие кейс-метода как метода ситуативной диагностики, основанном на реальных критических событиях морской практики;
- специальное обучение экспертов в качестве профессиональных аналитиков ситуаций;
- создание компендиума кейсов из области морской практики.



## ЛИТЕРАТУРА

- Аблогин Д.А., Чикер В.А.* Взаимосвязь эффективности деятельности морских специалистов с их профессиональными и личностными качествами // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2017. Т. 2. №1. С. 137-160.
- Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2010.
- Браймен А., Белл Э.* Методы социальных исследований. Группы, организации и бизнес. Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2012.
- Быкова Н.И.* Исследование и развитие кейс-метода. Уч. пособие. СПб.: Санкт-Петербург. ун-т экономики и финансов., 2003.
- Гладких И.В.* Методические рекомендации по разработке учебных кейсов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия: Менеджмент. 2005. Вып. 2. С. 169-194.
- Даниленко А.А.* Психологические основы управления на морском транспорте. СПб.: Изд-во ГМА им. адм. С.О. Макарова, 2011.
- Клименко В.Д.* Косвенный метод учета человеческого фактора в судоходных компаниях // Тезисы докладов на научно-технической конференции ГМА им. адм. С.О. Макарова, СПб., 2003. С. 344.
- Клименко В.Д., Сазонов А.Е.* Учет человеческого фактора в судоходных компаниях. Морские информационные технологии // Сб. науч. трудов. Вып. 2., СПб.: Элмор, 2002, С. 164.
- Левина Е.Д.* Кейс-метод в образовании. Учебно-методическое пособие. Самара: Самарский гос. пед. ун-т, 2004.
- Михайлова Е.А.* Кейс и кейс-метод: процесс написания кейса // Маркетинг. 1999. № 5. С. 113-120; № 6. С. 117-123.
- Познякова Н.Ф.* Кейс-метод в бизнес-образовании // Материалы Афанасьевских чтений. 2010. Т. 1. № 8. С. 276-282.
- Смолянинова О.Г.* Кейс-метод обучения в подготовке педагогов и психологов // Информатика и образование. 2001. № 6. С. 60-63.
- Снопков В.И., Конопелько Г.И., Васильева В.Б.* Безопасность мореплавания. М.: Транспорт, 1994.
- Стрекалова Н.Д.* Кейс-метод в научных исследованиях магистров менеджмента // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования

Сыктывкарского государственного университета. Электронный научный журнал. 2014. № 4. С. 184-197.

Чекан А.А., Жураховская И.М. Проблемы создания кейсов для управления персоналом в организациях // Вестник МГОУ. Серия «Экономика», 2013. № 1. С. 46-50.

Чикер В.А. Методология и методы социально-психологических исследований. СПб.: Изд-во Санкт-Петерб. у-та, 2010.

Шутов И. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала // Управление персоналом. 2011. № 9. С. 34-38.

## Приложение

*Добрый день!*

*Для целей исследования, связанного с изучением факторов, влияющих на принятие управленческих решений в критических ситуациях при эксплуатации судов, просим Вас ответить на несколько вопросов.*

*Информация, собранная в ходе исследования, будет обобщаться, а описанные случаи (без указания Ваших индивидуальных данных) будут использоваться для создания исчерпывающей базы критических ситуаций, применяемых при подборе и обучении морских специалистов.*

*Ответ на первый вопрос предусматривает максимально полное и подробное описание ситуации. Ответы на остальные вопросы могут быть представлены в форме выбора вариантов (можно выбрать несколько вариантов) с Вашими комментариями.*

1. Опишите, пожалуйста, как можно более подробно, случай из личной профессиональной практики, который запомнился Вам как трудная (критическая) ситуация для принятия управленческого решения.

---

---

**Внимание! На все последующие вопросы Вы можете дать несколько вариантов ответов!**

2. Ситуация, которую Вы описываете, относится к тем:
  - а) к которым Вас готовили (тревоги, учения, тренажеры, курсы)
  - б) к которым Вас не готовили
  - в) которые требуют быстрого принятия решения
  - г) которые позволяют собрать максимально полную информацию
  - д) развитие которых предсказуемо

- е) развитие которых непредсказуемо  
ж) другим (опишите) \_\_\_\_\_
3. На что, на Ваш взгляд, Вы опирались в наибольшей степени при **ОЦЕНКЕ** ситуации:
- а) Ваш собственный опыт  
б) морская практика действий в подобных ситуациях  
в) теоретические знания  
г) практические знания, полученные в ходе прохождения курсов и тренажеров (перечислите \_\_\_\_\_ каких)  
\_\_\_\_\_
- д) Ваша интуиция  
е) внешние источники информации  
ж) коллективный анализ ситуации  
з) другое (опишите) \_\_\_\_\_
4. Какие факторы, на Ваш взгляд, в большей мере повлияли на **ПРИНЯТИЕ** решения:
- а) недостаток информации о ситуации  
б) время суток (день – ночь) (опишите) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- в) погодные условия (опишите) \_\_\_\_\_  
состояние технических средств судна (опишите) \_\_\_\_\_
- г) уровень знаний и подготовки экипажа (опишите) \_\_\_\_\_
- д) усталость  
е) коммерческое давление (опишите) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ж) другое (опишите) \_\_\_\_\_
5. Чего Вам, на Ваш взгляд, не хватало в этой ситуации для уверенного принятия решения:
- а) опыта работы в должности  
б) знаний  
в) навыков  
г) уверенности в себе  
д) коммуникативных навыков при сборе и анализе информации о ситуации  
е) опыта управления имеющимися ресурсами  
ж) коммуникативных навыков при объяснении плана решения  
з) ресурсов (опишите каких) \_\_\_\_\_

и) другого (опишите) \_\_\_\_\_

6. Решение в этой ситуации было принято Вами:

а) единолично

б) как результат обсуждения с коллегами

в) как результат коммуникации с внешними источниками (опишите)

г) другое (опишите) \_\_\_\_\_

7. Сообщили ли Вы о ситуации **после** ее завершения в компанию – судовладельцу?

а) нет, т.к. в этом не было необходимости (опишите почему)

б) нет, т.к. нет такой практики

в) нет, по другой причине (опишите, по какой?)

г) да, т.к. судовладелец был извещен мною о ситуации по ходу ее развития

д) да, т.к. существующая практика требует уведомления судовладельца о критических ситуациях на борту

е) да, т.к. ситуация, которую я описал, получила бы огласку в любом случае

ж) да, по другой причине (какой?) \_\_\_\_\_

з) другое (опишите) \_\_\_\_\_

8. Оцените эффективность (низкая (1-3 балла), средняя (4-7 баллов), высокая (8-10 баллов) принятого Вами в этой ситуации решения:

а) с позиции достижения необходимого результата 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Опишите: \_\_\_\_\_

б) с позиции безопасности людей 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Опишите: \_\_\_\_\_

в) с позиции безопасности судна, окружающей среды 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Опишите: \_\_\_\_\_

г) с коммерческой точки зрения 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Опишите: \_\_\_\_\_

д) по времени 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Опишите: \_\_\_\_\_

е) с позиции полноты использования имеющихся ресурсов 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Опишите: \_\_\_\_\_

ж) с точки зрения понятности Вашего решения подчиненным 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Опишите: \_\_\_\_\_

з) по \_\_\_\_\_ другим \_\_\_\_\_ критериям \_\_\_\_\_ (опишите)

\_\_\_\_\_

9. Оцените описанную Вами ситуацию на сегодняшний момент времени. Что бы Вы изменили в процессе принятия решения, если бы эта ситуация повторилась:

- а) свое восприятие ситуации
- б) анализ ситуации
- в) оценку и распределение ресурсов
- г) планирование
- д) ничего бы не менял
- е) другое (опишите) \_\_\_\_\_

10. Оцените пожалуйста, что Вам дало участие в этой ситуации с психологической точки зрения:

- а) повысило стрессоустойчивость
- б) повысило тревогу
- в) дало уверенность в собственных силах
- г) повысило мотивацию к изучению опыта морской индустрии
- д) повысило адекватность оценки ресурсов
- е) другое (опишите) \_\_\_\_\_

11. Будем признательны за любые Ваши комментарии по форме и объему опросника \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Благодарим за Ваше участие в опросе! Ваш опыт очень важен для нас при обучении и подготовке персонала.

Статья поступила в редакцию: 5.03.2018. Статья опубликована: 30.03.2018.

## **PRACTICE OF USAGE OF THE CASE METHOD IN ASSESSING OF THE PERFORMANCE OF MARINE SPECIALISTS**

© 2018 Dmitry A. Ablogin\*, Vera A. Chiker \*\*

\* *Deep sea captain, psychologist, crew coordinator of Marlow Navigation Rus. St. Petersburg.*

*e-mail: dmitry.ablogin@mail.ru*

*\*\* Docent of Science in Psychology, Professor of Social Psychology Department;  
Saint-Petersburg University, St. Petersburg.  
e-mail: vchiker@yandex.ru*

The case method was used in research work of professional activity of marine specialists. The method is proposed to be applied not only for the training of specialists, but also for the purpose of recruitment and evaluation of the results of their professional activities. The study aggregates results of 19 cases from professionals - navigators and engineers. Collected cases mainly reflect the most important objective criteria of the effectiveness of professional activity - safety of navigation and incidents-free operation. Cases can be used in interviewing and questioning candidates for vacant positions, as well as during team discussions and business games.

*Keywords:* the marine specialists (navigators, engineers), efficiency, the case study method.

Библиографическая ссылка на статью:

**Аблогин Д.А., Чикер В.А.** Применение метода кейсов в оценке деятельности морских специалистов // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2018. Т. 3. № 1. С. 166–187.

Адрес статьи:

<http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document327.pdf>