



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



МАКЕДОНСКИ
ЦЕНТАР ЗА
ГРАЃАНСКО
ОБРАЗОВАНИЕ



Проект за меѓуетничка интеграција во образованието

НАСОКИ ЗА ИЗРАБОТКА НА СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ

Прирачник за ученици

ноември 2013 г.

Оваа активност е спроведена од страна на Македонскиот центар за граѓанско образование (МЦГО) во партнерство со Здружението за поддршка на кариерниот развој, практиканство и помош при вработување МОЈА КАРИЕРА – Скопје.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



МАКЕДОНСКИ
ЦЕНТАР ЗА
ГРАЃАНСКО
ОБРАЗОВАНИЕ



Проект за меѓуетничка интеграција во образованието

Содржина

1. ШТО Е СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ?	3
2. АНАЛИЗИРАЊЕ НА СЛУЧАЈ	3
3. ПИШУВАЊЕ НА СТУДИЈАТА НА СЛУЧАЈ.....	5
4. Заклучок.....	6



Проект за меѓуетничка интеграција во образованието

1. ШТО Е СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ?

Студијата на случај претставува анализа на тоа што се случило во некоја компанија или во индустријата во текот на неколку години. Таа е хроника на настани со кои менаџерите треба да се справат во рамки на компанијата.

Студиите на случај се докажале како вредни во практиката поради неколку причини. Прво, студијата на случај тебе, како на ученик, ти обезбедува искуство од организациони проблеми/предизвици што најверојатно не си можел да ги искусиш сам. Во релативно краток временски период ќе имаш шанса да ги процениш и да ги анализираш проблемите со кои се соочиле многу компании и да разбереш како менаџерите пробале да се справат со нив.

Второ, студијата на случај илустрира што си научил. Значењето и влијанието на некоја информација ќе биде поголемо доколку се примени во студијата на случај. Последователно, кога анализираш случај, ќе бидеш како детектив кој со збир на концептуални алатки истражува што се случило и што било причина за таквото случување или кој бил одговорен и тогаш ќе ги детектираш доказите што водат кон решение. За менаџерите на највисоките позиции решавањето на проблемите во реалниот живот претставува предизвик и тест на нивните способности. Важно е да се запамти дека никој не знае кој е вистинскиот одговор. Сè што може да сторат менаџерите е да погодуваат. Всушност, менаџерите постојано велат дека се среќни доколку се во право барем во половина од решените стратешки проблеми. Менаџирањето е несигурна игра и затоа користењето на студиите на случај за да се види како теоријата може да се примени во практиката е еден од начините за подобрување на вашите вештини за дијагностички испитувања.

Трето, студијата на случај ви нуди можност активно да учествувате на часот и да се стекнете со искуство претставувајќи им ги вашите идеи на другите. Кога се работи на студија на случај во која учествуваат повеќе ученици, професорите можат да ја повикаат групата да ги презентира информациите за тоа што се случува во некој случај и преку дискусија на часот да се откријат проблемите и решенијата на клучниот проблем. Во таква ситуација ќе треба да ги организирате вашите гледишта и заклучоци за да можете да ги презентирате во класот. Соучениците можеби ги анализирале проблемите поразлично од вас и тие ќе сакаат да ги дебатираат вашите гледишта пред да ги прифатат вашите заклучоци; затоа бидете подготвени да дебатирате. Вака се донесуваат одлуки во вистинскиот свет на бизнисот.

Професорите, исто така, може да одберат индивидуалец или група за да го анализира случајот пред целиот клас. Индивидуалецот или групата најверојатно ќе бидат одговорни за триесет до четириесет минутна презентација на случајот пред класот. Таа презентација мора да ги опфати вклучените проблеми, проблемите со кои се соочува компанијата и серијата препораки за решавање на проблемите. Потоа, дискусијата ќе биде отворена за целиот клас и вие ќе треба да ги браните вашите идеи. Низ вакви дискусии и презентации ќе научите како ефективно да ги презентирате вашите идеи наспроти другите. Запамтете дека менаџерите голем дел од времето го поминуваат во вакви ситуации кога ги претставуваат своите идеи и влегуваат во дискусии со други менаџери што имаат поинакви гледишта за тоа што се случува. Исто така, во училиницата ќе можете да го искористите вистинскиот процес којшто се случува во бизнис-околината и тоа ќе ви биде корисно за вашата идна кариера.

Ако работите во групи за анализирање на студии на случај, исто така ќе научите за групниот процес преку тимска работа. Кога луѓето работат во група, често е тешко да се закаже време за средба и да се поделат одговорностите во групата. Во групите може да има членови што немаат желба да прифатат одговорности, но и членови коишто се толку сигурни во своите идеи што се обидуваат да им ги наметнат и на другите и да доминираат во групата. И во бизнисот се работи тимски, така што добро е отсега да се научи тимската работа.

2. АНАЛИЗИРАЊЕ НА СЛУЧАЈ

За да анализирате случај треба одблиску да ги испитате проблемите со кои е соочена компанијата. Најчесто ќе треба да ги прочитате материјалите неколку пати – еднаш за да добиете целосна слика за тоа што ѝ се случува на компанијата, а потоа уште неколку пати за да ги откриете и да ги сфатите конкретните проблеми.

Генерално, деталната анализа на случај треба да вклучува шест области:



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



МАКЕДОНСКИ
ЦЕНТАР ЗА
ГРАЃАНСКО
ОБРАЗОВАНИЕ



Проект за меѓуетничка интеграција во образованието

1. Структура на компанијата и човечки капитал.
 2. Разновидност во компанијата.
 3. Влијанието на разновидноста врз продуктивноста.
 4. Параметри за успех (профит, удел на пазарот, експанзија на бизнисот, ефективност, итн.).
 5. Препораки.
 6. Заклучок.
-
1. **Структура на компанијата и човечки капитал** – Анализирајте како е организирана работата на компанијата. Кога работата е организирана според оддели како што се: маркетинг, човечки ресурси, човечки капитал и ИТ се работи за „функционална“ форма на организациски менаџмент. Кога работата е организирана по оддели што креираат и одржуваат конкретен производ или услуга или работата е поделена по клиенти, се работи за форма на организациски менаџмент позната како „продуктна линија“. И двете форми се разликуваат според тоа како се донесуваат бизнис-одлуките, како се водат одделите во рамки на компанијата, како одделите комуницираат меѓу себе, според платата на вработените и конкурентниот надомест. Најдете најнов ажуриран извештај за организационата структура на компанијата. Оваа структура вклучува опис на сите управувачки, менаџерски, супервизорски, платени и сменски работни позиции во бизнисот. Креирајте прашалник за организацијата за да ја одредите ефективноста на организационата структура и нејзиното влијание врз продуктивноста и задоволството на вработените.
 2. **Разновидност во компанијата** – Испитајте го бројот на вработувања. Разновидноста се обезбедува уште при вработувањето. При разгледувањето на податоците, спроведете анализа за да одредите кои демографии, вештини и таленти недостасуваат од различните тимови што ја сочинуваат компанијата. Овие податоци потврдуваат дали има припадници од различни етнички заедници, каква е родовата застапеност (мажи, жени), дали има вработени лица со хендикеп, дали вработените потекнуваат од различни социоeкономски средини и имаат различна вера и различни погледи на светот. Плановите за вработување треба да бидат засновани согласно со потребите на бизнисот и воведувањето на комплементарни вештини идентификувани во оваа анализа. Вашите мерки од исходот ќе бидат показател дека сте ги исполниле вашите цели; откривање на проблемите при интервјуата за работа, невозможност да се допре до одредена целна група или добивање на разумен број квалификувани кандидати за некои позиции; и колку дополнителните средствија при изборот на новите кандидати, како на пр. саеми за вработување, бонуси и поттикнувања, функционираат при добивање на бараните апликанти. Истражувајте ги унапредувањата на работни места и поголемата вклученост на вработените. Испитајте кој бил унапреден, чии идеи биле прифатени и кој бил поканет да стане дел од важните проекти. Оваа анализа ќе ви покаже колку поцелосно била интегрирана разновидноста во организацијата на компанијата.
 3. **Влијанието на разновидноста врз продуктивноста** – Спроведете анкета за вработените. Откријте како се чувствуваат вработените кога се работи за иницијативите за разновидност и за нивната работна околина. Важна мерка во овој дел на вашата анализа е дали вашите напори за разновидност ќе го имаат саканиот ефект, односно зголемување на продуктивноста или подобрување на производите или продажбата.
 4. **Параметри за успех** – Креирајте табела на успех за разновидноста за да го мерите враќањето на инвестицијата во иницијативите за разновидност на компанијата. Важни варијабли што треба да се вклучат се трошоците при регрутирањето на нов кадар, заштедите остварени од разни снабдувачи и бизнис-партнери, продажба на производите креирани со повеќе тимови, зголемување на бројот на клиенти како последица на надворешен фокус на разни популации и земање во предвид да не се намали профитот. Исто така ќе сакате да направите и табела на успех за да ги соберете материјалните докази како на пр. зголемувањата во креативноста и иновацијата генерирани од разновидна работна сила.
 5. **Препораки** – Последниот дел од процесот на анализа на случај вклучува пишување препораки врз основа на вашата анализа. Очигледно, квалитетот на вашата препорака е директен резултат од темелноста со која сте ја направиле анализата на случај. Работата што сте ја вложиле во анализата на случајот професорот ќе ја согледа од природата на вашите препораки. Препораките се насочени кон решавање на кој било стратешки проблем со кој се соочува компанијата и кон зголемување на нејзината идна профитабилност. Затоа вашите препораки треба да бидат во согласност со вашата анализа; тоа значи дека треба да следат логично од претходните дискусии. На пример, вашите препораки генерално ќе се насочат кон специфичните начини на менување на функционалната стратегија, бизнис-стратегијата и корпоративната стратегија и организациската структура и контрола за подобрување на перформансот на бизнисот. Збирот на препораки ќе биде специфичен за секој случај, затоа тука е тешко да се разговара за овие препораки. Ваквите



Проект за меѓуетничка интеграција во образованието

препораки може да вклучат зголемување на трошењето на конкретни проекти за истражување и развој, разновидност на одредени бизниси, промена на стратегијата од неповрзана во поврзана разновидност, зголемување на нивото на интеграција помеѓу различни оддели со користење на работни групи и тимови или пак префрлање кон друг тип на структура за имплементирање на нова бизнис-стратегија.

6. **Заклучок** – Заклучоците често се најтешкиот дел за пишување и многумина чувствуваат дека нема што да кажат откако ќе ја напишат темата. Оној што пишува треба да има предвид дека заклучокот е најчесто она што читателот најдобро го памти. Вашиот заклучок треба да биде најдобриот дел од студијата на случај. Заклучокот треба да го потенцира значењето на изјавата на темата, да му даде на есејот чувство на комплетност и да му остави краен впечаток на читателот.

По следењето на сите овие фази, вие сте извеле детална анализа на случајот и ќе бидете во позиција да се придружите во дискусијата на часот или да ги презентирате вашите идеи, во зависност од форматот што го користи вашиот професор. Запамтете дека вашата анализа што треба да ја направите треба да се однесува на конкретните проблеми дискутирани во вашиот случај. Во некои случаи може комплетно да изоставите некој од чекорите во анализата доколку не е важен за ситуацијата на која работите. Оваа рамка претставува водич, но не и ограничување на она што треба да го користите за да направите успешна анализа на случај.

3. ПИШУВАЊЕ НА СТУДИЈАТА НА СЛУЧАЈ

Често за време на изготвување на студијата на случај како дел од барањата на вашиот професор ќе треба да му ја презентирате напишаната анализа на случајот. Ова може да биде индивидуален или групен извештај. Која и да е ситуацијата, има одредени насоки што треба да се следат при пишување на анализата на случај коишто ќе ја подобрат евалуацијата што ќе ја добие вашата работа од страна на професорот. Пред да разговараме за овие насоки и пред да ги користите, уверете се дека тие не се во конфликт со другите насоки што ви ги дал вашиот професор.

Структурата на вашиот пишан извештај е многу важна. Генерално, доколку ги следите чекорите опишани во претходната секција, *вие веќе имате добра структура за вашата пишана дискусија*. Сите извештаи започнуваат со **вовед** за случајот. Во него накратко треба да потенцирате што работи компанијата, како историски се развивала, со кои предизвици/проблеми се соочила и како вие ќе им пријдете на проблемите во напишаното за случајот. Направете го ова постапно со пишување, на пример: „Прво, ќе разговараме за околината на компанија X...Трето, ќе разговараме за стратегијата на ниво на бизнис на компанијата X...Последно, ќе обезбедиме препораки за промена на бизнисот на компанијата X“.

Во **вториот дел** на пишаниот случај, напишете за проблемите за кои претходно споменавте.

Во **третиот дел** на пишаниот случај, презентирајте ги вашите решенија и препораки. Бидете комплетни и потврдете дека тие се во согласност со претходната анализа така што препораките се совпаѓаат и логично се движат од една кон друга. Секцијата за препораките открива многу бидејќи, како што споменавме претходно, вашиот професор од квалитетот на вашите препораки ќе има увид колку сте вложиле работејќи на случајот.

Со следењето на овој водич ќе добиете добра структура за повеќето пишани извештаи, иако очигледно мора да бидат обликувани и да одговараат на индивидуалниот случај што се разгледува. Некои студии на случаи се за успешни компании што немаат проблеми. За такви примери тешко е да се пишува препорака. Наместо тоа може да се фокусираат на анализа зошто компанијата функционира толку добро, користејќи ја анализата за структурирање на дискусијата.

Следат неколку мали препораки коишто може да ви помогнат уште повеќе да ја подобрите студијата на случај.

1. Не повторувајте во збирна форма големи делови на фактички информации. Наместо тоа, користете ги информациите од случајот за да ги илустрирате вашите искази, да ги дефинирате вашите аргументи или да направите главни точки. Покрај краткото претставување на компанијата, морате да избегнете да бидете дескриптивни, наместо тоа треба да бидете аналитични.

2. Проверете дали секциите и потсекциите во студијата следат логично и непречено од една кон друга. Тоа значи да се обидете да градите врз претходното така што анализата на студијата на случај ќе се движи кон кулминација. Ова е особено важно за групната анализа, бидејќи постои тенденција луѓето во групата да си ја поделат работата и да кажат: „Јас ќе го работам почетокот, ти земи ја средината и јас ќе го работам крајот“. Резултатот е недоследна анализа бидејќи деловите не следат од еден кон друг, а професорот логично ќе заклучи дека не се работи за групна работа.

3. Избегнете граматички и правописни грешки. Тие го прават извештајот неквалитетен.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



МАКЕДОНСКИ
ЦЕНТАР ЗА
ГРАЃАНСКО
ОБРАЗОВАНИЕ



Проект за меѓуетничка интеграција во образованието

4. Во некои инстанции, случаите што се работат за добро познати компании не вклучуваат ажурирано истражување бидејќи не било достапно во моментот кога случајот бил напишан. Доколку е можно, побарајте повеќе информации што ѝ се случиле на компанијата во последните години. Следат извори на информации за да го спроведете ова истражување:

World Wide Web е местото за започнување на вашето истражување. Многу често можете да погледнете копии од годишни извештаи на компании од нивните веб-страници и многу компании, исто така чуваат листи на објави од печатот и статии што биле напишани за нив. Темелно разгледајте ја веб-страницата на компанијата за да добиете информации за историјата и перформансот на компанијата и преземете ги сите релевантни информации на почетокот на вашиот проект. *Самите компании ќе ви испратат информации* доколку им пишете и им ги побарате.

5. Понекогаш професорите даваат прашања за да ви помогнат во вашите анализи. Користете ги прашањата како водич за пишување на анализата на случај. Тие често ги осветлуваат важните проблеми што треба да се опфатат во дискусијата.

Доколку ги следите овие насоки во оваа секција, ќе можете да напишете темелна и ефективна студија на случај.

4. Заклучок

Кога евалуирате компанија, важно е да бидете *систематски*. Експлицитно објаснете зошто стратегиите за разновидност при вработувањето во компанијата коишто ги идентификувавте, имаат предност. Зошто разновидноста е предност, а НЕ хендикеп и кои се придобивките за компаниите од тоа. Исто така, не заборавајте да потенцирате што треба да се направи за да се имплементираат вашите препораки.