

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Н.Н. БЕЛЕНОВА

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ
ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ
МЕНЕДЖМЕНТА»

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

ВОРОНЕЖ 2016

Содержание

Глава 1. Руководство по решению кейсов.....	4
I. Сущность и преимущества применения кейс-метода в учебном процессе.....	4
II. Подготовительная работа студентов к занятию по кейс-методу.....	6
III. Работа в группе.....	8
IV. Контроль работы студентов.....	9
V. Алгоритм работы с кейсом.....	9
Глава 2. Кейсы	
1. Кейс «Красный Октябрь» - российские традиции качества».....	11
2. Кейс «Новый сотрудник в компании «Спейс».....	16
3. Кейс «Бизнес в Бахрейне».....	19
4. Кейс «Организационная культура компании LEVI STRAUSS».....	23
5. Кейс «Возможное сотрудничество».....	25
Список литературы.....	27

В рамках групповой работы в аудитории у участников формируются такие навыки, как: умение слушать оппонентов, лаконично и правильно задавать вопросы, контролировать ход рассуждений; корректно взаимодействовать со студентами, включенными в дискуссию; ясно аргументировать и защищать свою точку зрения.

Описанные преимущества не возникают автоматически. Они являются итогом кропотливой подготовительной работы студентов и преподавателя к дискуссии, на которую отводится 1-2 часа аудиторного времени. Ниже приведенные рекомендации являются ориентиром в процессе подготовки и проведения семинара.

II. Подготовительная работа студентов

к занятию по кейс-методу

Наилучший способ подготовки к занятию по кейс-методу - выполнение письменной работы на основе внимательного индивидуального прочтения и обдумывания рассматриваемой ситуации. Как показывает опыт, студент затрачивает на этот вид самостоятельной работы не менее двух часов. Не существует единственного пути, приемлемого для каждого. Однако предлагаемая технология подготовительной работы представляет алгоритм разрешения любой проблемы, возникающей в практической жизни менеджера. Приобщение к четко выверенным шагам алгоритма в период работы по анализу ситуации вырабатывает полезный стереотип мышления, необходимый менеджеру для нахождения оптимального решения в различных проблемных ситуациях.

Рекомендуемая структура работы имеет следующий вид.

1. *Краткое ознакомление с ситуацией.* Бегло просмотрите кейс, почти так же быстро, как Вы можете переворачивать страницы, спрашивая себя при этом: «О чем вообще этот кейс?», «Какая информация дана мне для анализа?». Составьте краткое изложение ситуации.
2. *Определение проблемы.* Прочитайте кейс более внимательно. Затем спросите себя: «Какую главную проблему должен решить

менеджер?». Для того, чтобы правильно ответить на этот вопрос, попытайтесь вжиться в его роль в рассматриваемой ситуации, активно развивайте чувство сопричастности к происходящим событиям. Необходимо подчеркнуть, что этот пункт обычно является самым сложным. И это неслучайно, поскольку и в реальных условиях слишком часто менеджеры идут по наитию, манипулируя фактами и цифрами, не определив саму проблему, которую надо решить, или определив ее неправильно. Не без основания ведущие специалисты в области управления отмечают, что правильная формулировка проблемы - это 50 % ее решения [2].

3. *Глубокий анализ фактологического материала кейса.* Вновь читайте кейс и отмечайте ключевые факты, относящиеся к людям и их действиям, которые Вы считаете важными для глубокого понимания описанных событий и необходимыми для принятия решения по проблеме, сформулированной в п. 2.
4. *Определение разнообразных вариантов решения проблемы и их оценка.* На данном этапе старайтесь представить все множество возможных решений, не отмечая ни одного. Далее выявите «плюсы» и «минусы» каждого из предлагаемых вариантов решения. Оценка происходит на стыке Вашего жизненного опыта, личного восприятия ситуации, знаний и ценностных ориентиров с учетом интересов организации, где происходят события.
5. *Выбор.* Из набора выявленных Вами вариантов решения проблемы выбирается один, который, на Ваш взгляд, является оптимальным в данной конкретной ситуации.
6. *Рекомендации по претворению в жизнь выбранного решения.* Продумайте план действий для успешного выполнения Вашего решения.

После самостоятельной работы полезно перед семинаром поучаствовать в спонтанно возникаемых дискуссиях с Вашими товарищами из группы по теме

анализируемой ситуации. Цель состоит в том, чтобы помочь каждому сформулировать свой собственный путь размышлений.

III. Работа в группе

На занятии один из членов группы выбирается ведущим. Он излагает, соблюдая последовательность шагов алгоритма, свою позицию по кейсу. Все остальные участники группы и преподаватель выступают в качестве оппонентов. Преподаватель обычно позволяет студентам обсудить более глубоко любые аспекты кейса. Однако главная его роль состоит в том, чтобы поддержать и развить все предлагаемые участниками пути решения проблемы кейса, а также заставить обратить внимание на те моменты, которые остались за рамками групповой дискуссии. Именно в этом случае возникнут интересный спор и обсуждение. Иногда преподаватель будет рассказывать деловые моменты из других кейсов, относящиеся к обсуждаемой ситуации, и многие участники последуют его примеру, оперируя своим опытом знаний. В заключение подводится итог дискуссии, формулируются выводы и наблюдения, связанные с обсуждением проблемы кейса, и оценивается вклад каждого участника в итог групповой работы.

Типичный вопрос адресуется в конце дискуссии преподавателю: «Так каково же правильное решение проблемы?». Следует отметить, что кейсовый метод обучения не обеспечивает однозначного ответа. Точнее говоря, несколько возможных ответов будут разработаны и поддержаны разными участниками группы. Менеджмент не является точной наукой, поэтому не существует единственного правильного решения деловой проблемы. В реальной жизни менеджер не может «заглянуть в конец книги», чтобы посмотреть, прав он или нет. В каждом деловом решении всегда есть разумное предположение, что самый лучший ответ еще не найден. Абсолютно неважно, что сделает в данной ситуации кто-либо на месте менеджера. Действительно имеет значение, осознание того, что Вы сделали бы в данном случае.

Работа над кейсом требует максимальной концентрации внимания, активной

позиции и отсутствия безразличия ко всему происходящему в аудитории.

IV. Контроль работы студентов

Качество письменной работы слушателей магистерской программы и оценка их деятельности на семинаре являются составными элементами экзаменационных оценок и зачетных рейтингов по дисциплине «Современные проблемы менеджмента».

V. Алгоритм работы с кейсом

- 1) Краткое содержание ситуации (5-10 предложений). Где происходят события? Как развивалась ситуация? Каков результат?
- 2) Формулировка проблемы (7-9 слов).
- 3) Отбор фактов по кейсу в целях оптимального решения проблемы (без предварительной оценки):
 - а) люди:
 - 1) Имя, возраст, место работы, стаж работы, другие важные для вас факты;
 - б) виды институтов:
 - 1) Название (банк, корпорация, подразделение...).
 - 2) Исключительные факты и события.
 - 3) Перемена хронологического порядка (без оценки).
 - 4) Выход.

Список возможных направлений действия (решений проблемы).

Каждый вариант оценивается.

- а) Направление действия:
 - 1) Преимущества:
 - а) ...;
 - б) .
 - 2) Недостатки:
 - а) ...;
 - б).

5) Выбор:

а) Выбор направления действия (решения), которое Вы поддерживаете.

б) Основание и рациональность Вашего выбора:

1.;

2.

б) Рекомендации по успешному претворению в жизнь Вашего решения (краткое содержание основных шагов):

а) Первый шаг; б) Второй шаг

1.; 1.;

2. 2.