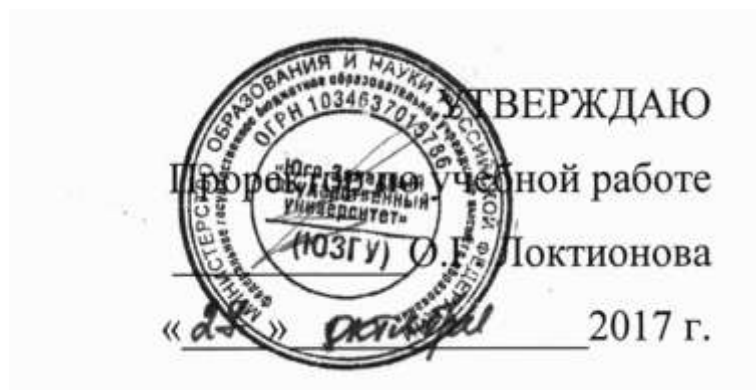


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 04.02.2021 16:28:49  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5c06d70e56111e6b577e9431f1e4851f6b561d089

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра международных отношений и государственного управления



**ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
Методические указания  
по выполнению самостоятельной работы  
для студентов специальности 38.05.02

Курск 2017

УДК 005 (076.5)

Составитель Н.Н. Черкасова

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент О.В. Михайлова

**Общий менеджмент:** методические указания по выполнению самостоятельной работы для студентов очной и заочной форм обучения / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Н.Н. Черкасова. – Курск, 2017. – 31 с.: табл. 1, прилож.2. Библиогр.: с. 11-12.

Методические указания содержат рекомендации по организации самостоятельной работы студентов, в рамках изучения дисциплины «Общий менеджмент».

Предназначены для студентов специальности «Таможенное дело» очной и заочной форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16  
Усл.печ.л. . Уч.-изд.л. Тираж 100 экз. Заказ. Бесплатно.  
Юго-Западный государственный университет.  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

<b>Содержание</b>	
Введение	4
Общие сведения	5
Общая характеристика самостоятельной работы	6
Планируемые результаты обучения, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы	8
Методические рекомендации по изучению теоретического курса. Тематический план изучения дисциплины	10
Список используемой литературы	11
Приложение А. Тестовые задания по дисциплине «Общий менеджмент»	13
Приложение Б. Ситуации для анализа по дисциплине «Общий менеджмент»	22

## **Введение**

«Общий менеджмент» представляет дисциплину с индексом Б1.Б.18.1 базовой части учебного плана направления подготовки 38.05.02 Таможенное дело.

Целью дисциплины: достижение всестороннего и глубокого понимания студентами сущности, природы и методологии управления на базе изучения истории эволюции взглядов и подходов, современной теории и практики менеджмента как определяющего фактора эффективности на всех уровнях организации.

Задачами дисциплины являются:

- формирование теоретических знаний о менеджменте как особом виде деятельности;
- стабилизация прикладные знания в области развития форм и методов управления субъектами рыночной деятельности;
- формирование навыков реализации теоретических и прикладных знаний в практической деятельности менеджера и экономиста-менеджера на предприятии.

## **Общие сведения**

В методических указаниях даны структура, задания и методика реализации всех видов самостоятельных работ, в соответствии с рабочей программой, методика применения балльно-рейтинговой системы, методики проведения промежуточной аттестации по дисциплине.

Самостоятельная работа студентов играет едва ли не важнейшую роль в образовательном процессе. Это связано с задачами высшего образования, направленными на формирование творческих личностей, способных, в условиях сокращения доли аудиторных занятий, к самоорганизации, саморазвитию и успешному освоению программ профессионального образования.

Самостоятельная работа студентов рассматривается и как форма организации, и как метод, и как средство обучения, и как вид учебной деятельности. Самостоятельная работа способствует формированию таких важных черт личности, как самостоятельность, познавательная активность и творческое отношение к труду.

Данные методические указания содержат рекомендации по изучению теоретического курса «Общий менеджмент», прохождению практических работ, предусматривают самостоятельную проработку ряда тем, написание реферата и выполнение творческих задач, опирающихся на самостоятельное углубленное изучение материала.

## **Общая характеристика самостоятельной работы**

Данный вид работы является обязательным для выполнения. При самостоятельном выполнении различных видов заданий студент учится принимать самостоятельно решения, разбирать и изучать новый материал, работать с периодической литературой.

Программой предусмотрены следующие виды самостоятельной работы:

1. Самостоятельное изучение теоретического курса.
2. Подготовка реферата или презентации.

По каждому виду работы студент должен выполнить задания, приведенные в данных методических указаниях и согласованные с преподавателем.

Выполненные задания оформляются в соответствии с требованиями оформления студенческих текстовых документов и сдаются преподавателю в соответствии с графиком самостоятельной работы.

Самостоятельная работа студентов по освоению курса «Общий менеджмент» предусматривает выполнение ряда задач, направленных на самоорганизацию учебной работы в образовательной деятельности. Эффективность самостоятельной работы будет определяться качеством полученных студентами знаний и реализацией ими основной цели образовательной деятельности – приобретение устойчивых знаний по изучаемой дисциплине. Основная цель самостоятельной работы студентов состоит в укреплении и расширении знаний и умений, получаемых студентами на традиционных формах занятий.

Самостоятельная работа студентов требует умения планировать свою работу, четко ставить систему задач, вычленять среди них главное, умело избирать способы наиболее быстрого экономного решения поставленных задач.

Самостоятельная работа студентов реализуется в процессе прохождения лекционного курса, практических занятий, в специализированной аудитории с преподавателем и вне стен вуза – дома, в библиотеке, в сети Интернет, на торговых площадках, выставках, ярмарках проводимых в г. Курске и других областях.

Контроль за выполнением самостоятельной работы включает в себя тестовый опрос, проверку домашнего задания, оценку работы студента на занятии в баллах и включение его в рейтинговую систему оценивания результатов учебной деятельности.

Эффективность самостоятельной работы студентов находится в прямой зависимости от методики ее организации. Самостоятельная работа должна стать органическим продолжением работы на занятиях и идти по пути постепенного ее усложнения.

**Цель и задачи дисциплины. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

**Цель дисциплины**

Достижение всестороннего и глубокого понимания студентами сущности, природы и методологии управления на базе изучения истории эволюции взглядов и подходов, современной теории и практики менеджмента как определяющего фактора эффективности на всех уровнях организации.

**Задачи дисциплины**

- формирование теоретических знаний о менеджменте как особом виде деятельности;
- стабилизация прикладные знания в области развития форм и методов управления субъектами рыночной деятельности;
- формирование навыков реализации теоретических и прикладных знаний в практической деятельности менеджера и экономиста-менеджера на предприятии.

**Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

**Обучающиеся должны знать:**

- сущность и содержание управления;
- проблемы мотивации, лидерства и руководства;
- социально–этические аспекты управления;
- формы и методы обеспечения эффективности управления.

**уметь:**

- планировать индивидуальную и коллективную деятельность, осуществлять процедуры оперативного и стратегического управления;



- анализировать социально – экономические процессы во внутренней и внешней среде объекта управления;
- руководить коллективом и координировать его деятельность;
- диагностировать проблемы, разрабатывать и реализовывать эффективные управленческие решения, адекватные целевым ориентирам развития объекта управления;
- определять пути повышения эффективности менеджмента;
- осуществлять основные функции менеджера и организовывать на научной основе управленческий труд.

**владеть:**

- навыками использования знаний и умений для определения миссии, целей, задач, стратегии и тактики функционирования объектов управления;
- методами выбора эффективного стиля руководства и лидерства.

У обучающихся формируются следующие компетенции:

- способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-3);
- способностью осуществлять подготовку и выбор решений по управлению деятельностью таможен (таможенного поста) и их структурных подразделений (ПК-26);
- способностью формировать систему мотивации и стимулирования сотрудников, служащих и работников таможен (таможенного поста) и их структурных подразделений (ПК-29).

**Указание места дисциплины в структуре образовательной программы**

«Общий менеджмент» представляет дисциплину с индексом Б1.Б.18.1 базовой части учебного плана направления подготовки 38.05.02 Таможенное дело, изучаемую на 2 курсе в 3(4) семестре.

## Методические рекомендации по изучению теоретического курса

Самостоятельное изучение вопросов теоретического курса студентами должно осуществляться по учебникам, учебным пособиям и конспектам лекций, методическим и раздаточным материалам, подготовленным преподавателем для текущей подготовки к учебным занятиям, по опубликованным рефератам и другим материалам в периодической и научной литературе, в Интернете.

Самостоятельная работа студентов является важной составляющей курса «Общий менеджмент».

### Темы для самостоятельной работы студентов

№ раздела (темы)	Наименование раздела (темы) дисциплины	Срок выполнения	Время, затрачиваемое на выполнение СРС, час
1	2	3	4
1.	Менеджмент как вид деятельности и система управления	2 неделя	4
2.	Развитие теории и практики менеджмента	3 неделя	4
3.	Модели и методы принятия управленческих решений	4 неделя	5
4.	Групповая динамика и лидерство	6 неделя	4
5.	Конфликты и стрессы, пути их преодоления	12 неделя	5
6.	Социофакторы и этика менеджмента	14 неделя	5
7.	Факторы эффективности менеджмента	16 неделя	5
8.	Современная система взглядов на менеджмент	18 неделя	4
Итого			36

## Список рекомендуемой литературы

### Основная литература

1. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Текст] : учебник / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ, 2010. - 511 с.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 510 с. – Режим доступа: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>
3. Романова, О. С. Менеджмент в таможенном деле [Текст]: учебное пособие / О. С. Романова, А. И. Романова ; Институт государственного управления, права и инновационных технологий. - М.: Энергия, 2008. - 456 с.

### Дополнительная учебная литература

4. Трубникова, В. В. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие / В. В. Трубникова, Л. В. Бычкова ; Федеральное агентство по образованию, Курский государственный технический университет. - Курск: КурскГТУ, 2008. - 283 с.
5. Трубникова, В. В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / В. В. Трубникова ; Курский государственный технический университет. - Курск: КурскГТУ, 2007. - 180 с.

### Перечень методических указаний

1. Левочкина, Н.А. Методические указания по курсу «Основы менеджмента и маркетинга» [Электронный ресурс]: методические указания / Н.А. Левочкина. - Омск: Изд-во ОмГМА, 2009. - 35 с. – Режим доступа: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135684>

### Другие учебно-методические материалы

Отраслевые и научно-технические журналы в библиотеке университета

Изобретения стран мира

Информационные системы и технологии

Кадровое дело

## Менеджмент в России и за рубежом

### **Перечень ресурсов информационно – телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. <http://www.iqlib.ru> Интернет-библиотека образовательных изданий, в которой собраны электронные учебники, справочные и учебные пособия. Удобный поиск по ключевым словам, отдельным темам и отраслям знания
2. <http://tourlib.net> Туристическая интернет библиотека
3. Консультант + Справочно-правовая система. Содержит законодательную базу, нормативно-правовое обеспечение, статьи.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## Приложение А

### Тестовые задания к зачету по дисциплине «Общий менеджмент»:

1. Содержанию какого понятия соответствует следующее определение - процесс целенаправленного воздействия на объект - это?

1. Менеджмент
2. Управление
3. Функция менеджмента

2. Содержание какого понятия отражает следующее определение - особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели - это?

1. Менеджмент
2. Управление
3. Функция менеджмента

3. Содержание какого понятия отражает следующее определение - совокупность приемов методов и средств осуществления управления - это?

1. Менеджмент
2. Управление
3. Функция менеджмента

4. Содержание какого понятия отражает следующее определение - вид управленческой деятельности, который характеризуется однородностью целей, действий или объектов их приложения - это?

1. Менеджмент
2. Функция менеджмента
3. Метод менеджмента

5. Какому понятию соответствует следующее определение - способ воздействия на объект управления - это?

1. Менеджмент
2. Функция менеджмента
3. Метод менеджмента

6. В системе управления организацией - субъект управления - это?

1. Управляющая подсистема
2. Управляемая подсистема
3. Связующая подсистема

7. В системе управления организацией - объект управления - это?

1. Управляющая подсистема
2. Управляемая подсистема
3. Связующая подсистема

8. В каком виде может реализовано в процессе управления управляющее воздействие?

1. Приказ, распоряжение, указание
2. Отчет
3. Данные контроля

9. В каком виде может быть реализована в процессе управления обратная связь?

1. Приказ, распоряжение, указание
2. План, задание
3. Отчет

10. Можно ли представить процесс управления в виде схемы, общей для всех организаций, предприятий, фирмы?

1. Можно
2. Нельзя

11. Что поступает в организацию из внешней среды?

1. Цели
2. Информация
3. Отчетные данные

12. Что является результатом деятельности объекта управления?

1. Информация
2. Функция управления
3. Готовая продукция организации

13. Что является результатом деятельности субъекта управления?

1. План, приказ, задание
2. Продуктивная реклама продукции организации
3. Готовая продукция организации

14. Что является предметом труда работников управления?

1. Сырье, материалы
2. Готовая продукция
3. Информация

15. Что такое организационное управление?

1. Управление производственными процессами
2. Управление технологическими процессами
3. Управление людьми

16. На какие изменения реагирует менеджмент, как система гибкого управления?

1. Во внешней среде
2. Во внутренней среде
3. Во внешней и внутренней среде

17. Что из ниже перечисленного принято считать элементами внутренней среды организации?



1. Цели
2. Методы решения управленческих задач
3. Функции персонала

18. Происходят ли изменения в элементах внутренней среды организации в процессе ее функционирования?

1. Происходят
2. Не происходят
3. Происходят только в отдельных элементах

19. Какие функции менеджмента отражают процесс разделения управленческого труда?

1. Общие
2. Специфические
3. Связующие

20. Какие из ниже перечисленных функций относятся к специфическим функциям управления?

1. Мотивация
2. Коммуникационные
3. Организация труда

21. Какие функции обеспечивают координацию действий подчиненных руководителю лиц и подразделений?

1. Планирование
2. Организация
3. Мотивация

22. Какие из перечисленных функций менеджмента базируются на потребностях и интересах работников?

1. Планирование
2. Организация
3. Мотивация

23. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организации?

1. Планирование
2. Организация
3. Контроль

24. Для чего предназначена организационная структура управления?

1. Для установления целей организации
2. Для обеспечения единства действия всех элементов организации
3. Для стимулирования действий работников организации

25. Что характеризует организационную структуру управления?

1. Уровни управления
2. Виды ответственности
3. Тип руководства

26. Какие звенья выделяют в организационной структуре управления?

1. Производственные
2. Линейные
3. Технологические

27. Что представляет собой уровень управления?

1. Вид ответственности
2. Вид руководства
3. Степень подчиненности и ответственности

28. Что представляет собой управление?

1. Степень подчиненности и ответственности
2. Обособленную ячейку структуры
3. Ячейку, выполняющую одну из общих функций менеджмента

29. Что характеризуют линейные вертикальные связи организационной структуры?

1. Наличие совместно решаемых звеньями задач
2. Подчиненность и ответственность по всем вопросам
3. Подчиненность в рамках определенной функции

30. Что характеризуют функциональные вертикальные связи организационной структуры управления?

1. Наличие совместно решаемых звеньями задач
2. Подчиненность и ответственность по всем вопросам
3. Подчиненность в рамках определенной функции

31. Что характеризуют горизонтальные связи организационной структуры управления?

1. Наличие совместно решаемых звеньями задач
2. Подчиненность и ответственность по всем вопросам
3. Подчиненность в рамках определенной функции

32. Какие специфические функции выполняют линейные руководители?

1. Общее руководство
2. Оперативное управление
3. Техничко-экономическое планирование и прогнозирование
4. Организацию труда и заработной платы

33. Какие специфические функции выполняют линейные звенья структуры?

1. Оперативное управление
2. Общее руководство
3. Техничко-экономическое планирование и прогнозирование

34. Какие типовые организационные структуры следует отнести к структурам органического типа?

1. Линейно-штабные
2. Дивизиональные
3. Матричные

35. Какие методы традиционно выделяют в менеджменте?

1. Экономические
2. Бюрократические
3. Демократические

36. Что можно отнести к инструментам экономических методов менеджмента?

1. Директивные показатели
2. ГОСТы
3. Приказы

37. Что представляет собой норма управляемости?

1. Регламент
2. Приказ
3. Организационный норматив

38. Что представляет собой «Положение об отделе»?

1. Регламентирующий документ
2. Приказ
3. Технологический норматив

39. Что характеризует стиль руководства?

1. Схему подчиненности и ответственности
2. Форму взаимоотношений руководителей и подчиненных
3. Связь кооперации и координации

40. Инструментом каких методов менеджмента является стиль руководства?

1. Экономических
2. Административных
3. Социально-психологических

41. Что отражено в «управленческой решетке Блейка-Моутона»?

1. Матричная структура
2. Стилль руководства
3. Связь между звеньями структуры

42. Какой функцией менеджмента является делегирование полномочий?

1. Общей
2. Специфической
3. Социально-психологической

43. Что представляет собой делегирование полномочий?

1. Передачу полномочий
2. Передачу ответственности
3. Передачу полномочий и ответственности

44. В какой из школ менеджмента были впервые выделены управленческие функции?

1. Школа научного управления
2. Административная или классическая школа управления
3. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук

45. В какой из школ менеджмента были впервые сформулированы принципы управления?

1. Школа научного управления
2. Административная или классическая школа управления
3. Школа науки управления или математическая школа управления

## Приложение Б

### Ситуации для анализа:

#### Задание № 1. «Современная этика: дело Э. Ф. Хаттона»

2 мая 1985 г. Уолл-Стрит впал в состояние шока, узнав, что пятая в США по величине брокерская фирма «Э.Ф. Хаттон энд Ко.» признана виновной в 2000 подделок почтовых и телеграфных отправок. Фирма согласилась уплатить штраф в размере 2 млн. долл., возместить издержки в связи с государственным расследованием и возместить убытки банкам, ставшим жертвами мошенничества. Фирма призналась в систематическом завышении остатков на своих счетах в 400 банках и получении таким путем для краткосрочного использования 10 млрд. долл. без выплаты процентов. Фирма избежала продолжительного судебного процесса, признав себя виновной. Однако широко распространившаяся информация о случившемся повредила прекрасной до того времени репутации фирмы. Вскоре после признания своей вины она начала терять клиентов.

В дополнение к обвинениям в уголовном преступлении, гражданская жалоба была направлена и против процедур, которые, по мнению министерства юстиции, были незаконными и широко применяемыми другими компаниями тоже. Это стало ясным предупреждением министерства юстиции другим компаниям — недопустимо выписывать чеки на неинкассированные суммы.

Министерство юстиции в своих обвинительных материалах не назвало по имени ни одного виновного, хотя, по словам прокурора, в мошенничестве участвовали 25 работников фирмы. По сообщениям, государство решило не наказывать конкретных лиц, поскольку потребовался бы длительный судебный процесс и действовал скорее «корпоративный механизм», а не группа сговорившихся между собою преступников.

Фирма наняла бывшего министра Гриффина Белла для анализа своей практики контроля и регулирования денежных операций. Его отчет был, однако, раскритикован многими сторонними наблюдателями. Отчет, как показалось, дополнительно запутал ответ на вопрос, кто же конкретно в руководящем звене отвечает за

злоупотребления. Высшее руководство фирмы побуждало начальников отделений увеличивать доходы от системы контроля и регулирования денежных операций. Тех, кто добивался этого, хвалили. Однако в период расследования высшее руководство утверждало, что начальники отделений действовали так без ведома высшего звена. Внутренняя документация показала, что руководители высшего уровня, в том числе президент фирмы Джордж Болл, могли знать о крупных овердрафтах. Однако в отчете Белла утверждалось, что Болла нельзя считать за это ответственным, поскольку контроль и регулирование денежных операций не были в его ведении, а сам он не сделал ничего противозаконного. Ревизорская фирма «Артур Андерсен энд Ко.» ранее проанализировала систему контроля и регулирования денежных операций на фирме «Э. Ф. Хаттон» и запросила письменное мнение относительно легальности такой системы у поверенного фирмы. От имени компании тот отказал в ответе, но настаивал на законности указанных действий.

У многих возникли сомнения в правоте министерства юстиции, обвинившего фирму в целом, но не ее конкретных работников. Помощник генерального прокурора США Элберт Мюррей, выполнявший длительное расследование для министерства юстиции, сказал: «Оказалось исключительно трудно доказать, что люди из главной конторы знали о происходившем, поскольку руководители региональных и отраслевых отделений наделены значительной свободой в выборе способов ведения своих операций». Он указал также, что не хотел формирования ситуации, в которой «несколько человек понесли бы наказание за методы, ставшие результатом распространившейся в компании философии». Некоторые специалисты министерства считают, что сотрудников корпорации нельзя обвинять в преступлениях, если они не имеют личной выгоды от незаконных операций. Другие же полагают, что таким путем министерство юстиции хочет заключить сделку с теми, кто совершает серьезные корпоративные преступления. Профессор права Ллойд Уэйнреб из Гарвардского университета заявил: «Есть смысл в том, чтобы не судить такие дела слишком сурово, когда их проворачивают люди в тройках и дорогих галстуках».

Дело фирмы «Э.Ф. Хаттон» показывает, что общество обращает внимание и на этику, и на жесткое соблюдение законов, и потому руководителям корпораций следует придерживаться наивысших стандартов ответственности.

**Вопросы:**

1. Сотрудники министерства юстиции решили обвинить только фирму «Э.Ф. Хаттон», а не хотя бы одного из ее конкретных работников в преступлениях. Согласны вы с таким решением или считаете, что конкретные виновники должны отвечать за свои действия? Поясните свой ответ. Что фактически сообщает принятое решение работникам фирмы «Э.Ф. Хаттон» и других компаний?

2. Согласны ли вы с тем, что Болла нельзя считать ответственным, поскольку контроль и регулирование денежных операций находились вне его ведома и он не контролировал бухгалтерско-ревизорскую систему? Поясните свой ответ.

3. Когда ревизорской фирме было отказано в ответе на запрос о законности установившейся системы, что она могла бы предпринять?

4. По словам Болла, отчет Белла показал, что он ничего не знал о противозаконных действиях. Означает ли это, что отсутствовали неэтичные действия? Какова разница между теми и другими?

5. Какие, хотя бы отдельные, добровольные действия могла бы предпринять фирма «Э.Ф. Хаттон», чтобы стать более социально ответственной организацией?

**Задание 2. «Меняющиеся трудовые ресурсы»**

Трудовые ресурсы в Соединенных Штатах претерпевают изменения, и эти изменения, несомненно, повлияют на методы управления людьми и ресурсами. Министерство труда подготовило прогноз о состоянии трудовых ресурсов в 2020 г. Этот прогноз и его анализ представляют большой интерес.

1. Где будут работать люди? К 2020 г. почти все новые рабочие места будут создаваться в сфере предоставления услуг, а не в сфере производства товаров. В этот период занятость населения в сфере производства останется неизменной, с некоторым уменьшением определенных конкретных сегментов.



2. Что будут делать рабочие? Министерство труда предполагает, что будут созданы миллионы новых рабочих мест управленческого, профессионального, технического и маркетингового профиля за период между сегодняшним днем и 2020 г. Предполагается, что количество квалифицированных и неквалифицированных рабочих мест в производственной сфере сократится.

3. Что должны будут знать рабочие? Министерство труда предполагает, что работодатели в 2020 г. будут менее терпимы чем сегодня к неграмотности своих рабочих. В 2004 г. 15% рабочей силы классифицировались как функционально неграмотные, к 2020 г. таких рабочих мест для неграмотных практически не останется: они будут упразднены. Более того, работа в 2020 г. потребует образования более высокого уровня. В то время как сегодня нормой считается уровень неполной средней школы (девять классов), в 2020 г. рабочему потребуется по крайней мере двухлетний колледж, чтобы выйти на уровень стандартных требований.

4. Кто будет занимать рабочие места? Демографические изменения также влияют на трудовые ресурсы. К 2020 г. средний возраст типичного работника составит 39 лет, это будет самый старый возраст за всю историю Америки. Женщины будут представлять чуть менее половины всей рабочей силы. Темнокожие американцы, американцы испанского происхождения и другие этнические меньшинства составят около 29% всех новых контингентов рабочей силы между настоящим временем и 2020г.

**Вопросы:**

1. Обсудите некоторые результаты, которые могут быть вызваны изменениями в трудовых ресурсах и то, как эти изменения скажутся на ответственности и деятельности руководителей в 2020 г.

2. Считаете ли вы, что основные концепции управления, как они рассматриваются в этой главе, будут так же существенны в 2020 г. как и сейчас?

**Задание 3. «Дерегулирование работы авиалиний»**

Несколько последних лет стали для авиакомпаний временем значительных потрясений, прежде всего по причине сокращения вмешательства государства в их деятельность. Согласно Алфреду Кану, бывшему руководителю Управления гражданской авиации, который проводил в жизнь новую политику государства в данной сфере: «До сокращения вмешательства основной составляющей успеха или провала авиакомпании в очень значительной мере была ее способность выбить льготы из правительства... Правительство распределяло очень ценные права, и компании, получившие их, приобретали некий защитный амортизатор». Кан считает, что новая политика оказывает положительное воздействие: «После сокращения вмешательства государства акцент переносится на эффективность, регулирование и контроль издержек, на производственные вопросы, маркетинг и отношения с работниками компании».

Некоторые наблюдатели не согласны с Каном. Они утверждают, что ценовые войны, давление на профсоюзы с целью добиться их согласия на снижение заработной платы, активные усилия по перекупке компаний дестабилизируют положение в гражданской авиации. Роберт Джедике из компании «Ширсон Леман Бразерс» говорит: «Низкие тарифы — как заразная болезнь. Они имеют тенденцию к распространению». Поскольку низкие тарифы уменьшают прибыль, управляющие стараются снизить издержки, требуя от профсоюзов согласия на снижение заработной платы. Переживающие финансовые трудности авиакомпании становятся главными объектами перекупщиков, интересующихся в первую очередь их маршрутами и самолетами.

Некоторые авиакомпании, например, «Пипл Экспресс» и «Истерн» пострадали в результате правительственных действий, в то время как другие, напротив, увеличили объем перевозок и преуспевают. Авиакомпания «Пьемонт Эрлайнз» — одна из тех, что сохранилась в благополучном состоянии. Эта компания специализируется на авиаобслуживании небольших городов типа Шарлотты, штат Сев. Каролина, Дейтона, штат Огайо, Балтимор, штат Мэриленд. Наладив бесперебойное сообщение с небольшими городами с помощью реактивных лайнеров, «Пьемонт Эрлайнз»

сумела избежать лобовой конкурентной борьбы с более мощными авиакомпаниями.

В 1982 г. компания «Пьемонт» начала рейсы в Дейтон. Хотя аналитики считали это действие нецелесообразным, поскольку штат Огайо тогда переживал экономический спад, авиакомпания наладила «челночные» полеты между Дейтоном и Лос-Анжелесом, а затем начала подпитывать этот маршрут, связав его с городами Лансинг и Гранд-Рапидс. Линия стала прибыльной через несколько месяцев.

Главный управляющий операциями, Уильям Хоуард уверен в будущем компании. В 1986 г. выплата по акциям была у нее наивысшей среди авиакомпаний США. Хоуард считает, что конкурентная борьба с крупными компаниями им не грозит:

«Если другие авиакомпании не считали, что на авиасообщение между Дейтоном и Лос-Анжелесом существует достаточный спрос, едва ли они изменят свое мнение сейчас, когда мы уже ведем челночные полеты». Компания «Пьемонт Эрлайнз», кроме того, отличается низкими производственными издержками. Недавно Хоуард договорился с тремя профсоюзами о снижении заработной платы и введении шкалы льгот для новых работников.

### **Вопросы:**

1. Применительно к рассмотренному случаю обсудите концепцию «выживания наиболее приспособленных».
2. Опишите в терминах сложности, подвижности и неопределенности среду, в которой функционируют авиакомпании.
3. Если судить по приведенной выше информации, какие факторы среды прямого воздействия стали причиной бурных событий в гражданской авиации?
4. Сосредоточившись на небольших городах, компания «Пьемонт Эрлайнз» привлекла потребителей, которыми не интересуются крупные компании, и тем самым снизила свою уязвимость в отношении конкурентных действий ряда компаний. Что вы думаете о подобной стратегии? Может ли она быть долговременной?

#### **Задание 4. Проанализировать ситуацию, ответить на вопросы.**

##### **Анализ ситуации «Выбор Ирины»:**

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть значительную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководством фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые регулярно проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что такой исход дела его мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы

далее, то приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило и она решила поговорить об этом с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то неприятностей им не избежать. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе, она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже будет прощена, то ей все равно придется немедленно сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло бы ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему приходилось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

**Вопросы к ситуации:**

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?
3. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.
4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

5. Как вы предложили бы поступить Ирине в подобной ситуации?

**Задание 5. Проанализировать ситуацию, подготовиться к дискуссии.**

#### **Когда начальника нет на месте**

Виктор начинал свою карьеру в отделе продаж большой компании. Он преуспевал на своей должности, поскольку быстро понял, что самое главное в его работе — трудолюбие. Чем больше покупателей ему удавалось посетить, тем больше товаров он продавал. Его успех напрямую определялся тем, насколько усердно он работал. Когда Виктор начал свое собственное дело, то столкнулся с проблемой нехватки времени. По мере расширения клиентуры его центра обслуживания компьютеров нагрузка на Виктора все более возрастала. Ему приходилось постоянно хвататься то за одно, то за другое. Не оставалось времени на то, чтобы планировать будущее. Рабочий день целиком уходил на возникающие проблемные ситуации. Его рабочий график был настолько перегружен, что не всегда находилось время даже на текущие дела. Он начинал сердиться на своих сотрудников, ему казалось, что они работают меньше его и их не интересует успех дела. Через два года Виктор окончательно «вымотался» и решил взять месячный отпуск. Когда он вернулся, то обнаружил, что все идет как надо. Его сотрудники смогли спланировать большее число проектов, лучше организовать работу. Стало очевидно, что Виктор использовал неэффективный стиль руководства. Теперь он стал больше доверять своим сотрудникам и отказался от решения задач, с которыми могли справиться подчиненные. Он научился отказывать клиентам, требующим его участия в решении всех их проблем. У него освободилось много личного времени для работы над важными проектами. Он стал задумываться над перспективами развития своей компании и методами достижения поставленной цели.

#### **Вопросы для обсуждения ситуации:**

Почему трудолюбие и усердие в работе Виктора-руководителя не привело к ожидаемым результатам?

Как изменилось поведение Виктора при изменении характера его работы? Дайте оценку его действиям.

К каким последствиям привел избранный Виктором стиль руководства?

Какие уроки может извлечь менеджер из личного опыта Виктора? Проанализируйте их.