

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Комсомольский-на-Амуре государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета энергетики и управления
(наименование факультета)

А.С. Гудим

(подпись, ФИО)

«09» 06 2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«История управленческой мысли»

Направление подготовки	38.03.02 «Менеджмент»	
Направленность (профиль) образовательной программы	«Проектирование, организация и администрирование бизнеса»	
Квалификация выпускника	«Бакалавр»	
Год начала подготовки (по учебному плану)	2020	
Форма обучения	Очная	
Технология обучения	традиционная	
Курс	Семестр	Трудоемкость, з.е.
I	I	3
Вид промежуточной аттестации	Обеспечивающее подразделение	
Зачёт с оценкой	Кафедра «ММГУ»	

Комсомольск-на-Амуре 2020

Разработчик рабочей программы:

Профессор, докт. экон. наук, проф.
(должность, степень, ученое звание)



(подпись)

Усанов Г.И.
(ФИО)

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой
ММГУ
(наименование кафедры)



(подпись)

Усанов И.Г.

(ФИО)

1 Общие положения

Рабочая программа дисциплины «История управленческой мысли» составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 7 от 12.01.2016, и основной профессиональной образовательной программы подготовки «Проектирование, организация и администрирование бизнеса» по направлению 38.03.02 «Менеджмент»

Задачи дисциплины	Формирование базовых мировоззренческих и методологических представлений в области генезиса и истории управления
Основные разделы / темы дисциплины	1. Управленческая мысль и практика в ранних цивилизациях Востока. 2. Управленческие идеи и практика в европейской цивилизации (доиндустриальный период). 3. Промышленная революция и ее влияние на развитие менеджмента. Индустриальная система и первые достижения в менеджменте. 4. Становление школы научного менеджмента. 5. Административная теория в менеджменте. Школа человеческих отношений. 6. Современный этап развития менеджмента. Поведенческое направление в менеджменте. 7. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Разнообразие моделей менеджмента. Ситуационный и системный подходы в менеджменте. 8. Развитие управленческой мысли в России.

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами образовательной программы

Процесс изучения дисциплины «История управленческой мысли» направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и основной образовательной программой (таблица 1):

Таблица 1 – Компетенции и планируемые результаты обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
	Перечень знаний	Перечень умений	Перечень навыков
Профессиональные			
ПК-1 - Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации	Знание эволюции и концептуальных основ теории и методологии эффективного менеджмента.	Умение выбирать и использовать эффективные методы решения стратегических и оперативных управленческих задач.	Владеть навыками использования научных методов познания для выбора способов и средств решения управленческих задач.

групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры»			
--	--	--	--

3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «История управленческой мысли» изучается на 1 курсе(ах) в 1 семестре(ах).

Дисциплина входит в состав блока 2 «Вариативные дисциплины (модули)».

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения, навыки *и (или) опыт практической деятельности*, сформированные в процессе изучения дисциплин / практик освоения предыдущих образовательных программ.

Знания, умения и навыки, сформированные при изучении дисциплины «История управленческой мысли» будут востребованы при изучении последующих дисциплин, формирующих профессиональные компетенции: производственный-, инновационный-, инвестиционный и стратегический менеджмент, а также др. дисциплины учебного плана.

4 Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 3 з.е., 108 акад. час.

Распределение объема дисциплины (модуля) по видам учебных занятий представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Объем дисциплины (модуля) по видам учебных занятий

Объем дисциплины	Всего академических часов
Общая трудоемкость дисциплины	108
Контактная аудиторная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий), всего	48
В том числе:	
занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками)	32
занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)	16
Самостоятельная работа обучающихся и контактная работа , включающая групповые консультации, индивидуальную работу обучающихся с преподавателями (в том числе индивидуальные консультации);	60

Объем дисциплины	Всего академических часов
взаимодействие в электронной информационно-образовательной среде вуза	
Промежуточная аттестация обучающихся – Зачёт с оценкой	

5 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебной работы

Таблица 3 – Структура и содержание дисциплины (модуля)

Наименование разделов, тем и содержание материала	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)			
	Контактная работа преподавателя с обучающимися			СРС
	Лекции	Семинарские (практические занятия)	Лабораторные занятия	
Тема 1. Управленческая мысль и практика в ранних цивилизациях Востока.	4	2		6
Тема 2. Управленческие идеи и практика в европейской цивилизации (доиндустриальный период).	4	2		6
Тема 3. Промышленная революция и ее влияние на развитие менеджмента. Индустриальная система и первые достижения в менеджменте.	4	2		8
Тема 4. Становление школы научного менеджмента.	4	2		8
Тема 5. Административная теория в менеджменте. Школа человеческих отношений.	4	2		8
Тема 6. Современный этап развития менеджмента. Поведенческое направление в менеджменте.	4	2		8
Тема 7. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Разнообразие моделей менеджмента. Ситуационный и системный подходы в менеджменте.	4	2		8
Тема 8. Развитие управленческой мысли в России.	4	2		8
ИТОГО по дисциплине	32	16		60

6 Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся по дисциплине (модулю)

При планировании самостоятельной работы студенту рекомендуется руковод-

ствоваться следующим распределением часов на самостоятельную работу (таблица 4):

Таблица 4 – Рекомендуемое распределение часов на самостоятельную работу

Компоненты самостоятельной работы	Количество часов
Изучение теоретических разделов дисциплины	20
Подготовка к занятиям семинарского типа	30
Подготовка и оформление контрольной работы	10
	60

7 Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации представлен в Приложении 1.

Полный комплект контрольных заданий или иных материалов, необходимых для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), практике хранится на кафедре-разработчике в бумажном и электронном виде.

8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

8.1 Основная литература

1. Коротков, Э.М. История менеджмента : учеб. пособие / Э.М. Коротков, А.А. Беляев, Е.М. Трененков [и др.] ; под ред. Э.М. Короткова. — Москва : ИНФРА-М, 2018 — 240 с. // ZNANIUM.COM : электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/930259> (дата обращения: 15.08.2020). – Режим доступа: по подписке.

2. Фаррахов, А. Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. // ZNANIUM.COM : электронно-библиотечная система.– URL:<https://znanium.com/catalog/product/538741> (дата обращения: 15.08.2020). – Режим доступа: по подписке.

8.2 Дополнительная литература

3. Хохлова, Т. П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: Учебник / Хохлова Т.П. - Москва :Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 384 с.: // ZNANIUM.COM : электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/920548> (дата обращения: 15.09.2020). – Режим доступа: по подписке.

8.3 Методические указания для студентов по освоению дисциплины

Для успешного выполнения всех разделов самостоятельной работы учащимся рекомендуется использовать следующее учебно-методическое обеспечение:

Методические указания к изучению дисциплины «История управленческой мысли» для подготовки бакалавров по направлениям 38.03.02 «Менеджмент» всех формы обучения/ сост.: Г.И. Усанов – Комсомольск - на - Амуре: ФГБОУ ВО «КнАГУ», 2020. – 28 с.

8.4 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

1 Электронно-библиотечная система ZNANIUM.COM. Договор № 4378 эбс ИКЗ 20 1 2727000769 270301001 0006 001 6311 000 от 17 апреля 2020 г.

2 Электронно-библиотечная система IPRbooks. Лицензионный договор № ЕП 44/13 на предоставление доступа к электронно-библиотечной системе IPRbooks ИКЗ 20 1 2727000769 270301001 0005 001 6311 000 от 27 марта 2020 г.

3 Электронно-библиотечная система eLIBRARY.RU (периодические издания) Договор № ЕП 44//12 на оказание услуг доступа к электронным изданиям ИКЗ 20 1 2727000769 270301001 0008 001 6311 000 от 02 марта 2020 г.

8.5 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. <http://elibrary.ru/> - сайт Научной электронной библиотеки;
2. <http://lib.stihi-rus/biblioteki.htm> - подборка ссылок на сайты электронных библиотек;
3. <http://libnet.ru/> - Централизованная библиотечная система «Киевская»;
4. <http://orel.rsl.ru> - открытая Русская электронная библиотека;
5. <http://www.elbib.ru> - портал Российских электронных библиотек;
6. <http://www.livre.ru/> - библиотека электронных книг;
7. <http://www.spbu.ru/News/ebib.html> - электронная библиотека Санкт - Петербургского государственного университета и другие.
8. <http://inion.ru> - Институт научной информации по общественным наукам (осуществляет централизованный сбор и обработку отечественной и зарубежной литературы по общественным наукам) и другие.
9. <http://www.isn.ru> - Российская сеть информационного общества;
10. <http://www.ispr.ras.ru> - Институт социально-политических исследований;
11. <http://www.uptp.ru> - «Проблемы теории и практики управления»;
12. <http://www.wciom.ru> - Всероссийский центр изучения общественного мнения.

8.3 Лицензионное программное обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Таблица 5 – Перечень используемого программного обеспечения

Наименование ПО	Реквизиты
Microsoft® Windows Professional 7 Russian.	Лицензионный сертификат 46243844, MSDN Product Key
Microsoft® Office Professional Plus 2010 Russian	Лицензионный сертификат 47019898, MSDN Product Key

9 Организационно-педагогические условия

Организация образовательного процесса регламентируется учебным планом и расписанием учебных занятий. Язык обучения (преподавания) — русский. Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

При формировании своей индивидуальной образовательной траектории обучающийся имеет право на перезачет соответствующих дисциплин и профессиональных модулей, освоенных в процессе предшествующего обучения, который освобождает обучающегося от необходимости их повторного освоения.

9.1 Образовательные технологии

Учебный процесс при преподавании курса основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и семинарскими (практическими) занятиями. Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в информационной образовательной среде.

9.2 Занятия лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана.

На первой лекции лектор обязан предупредить студентов, применительно к какому базовому учебнику (учебникам, учебным пособиям) будет прочитан курс.

Лекционный курс должен давать наибольший объем информации и обеспечивать более глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньшей затрате времени, чем это требуется большинству студентов на самостоятельное изучение материала.

9.3 Занятия семинарского типа

Семинарские занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения семинаров является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на семинарских занятиях оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Ответ должен быть аргументированным, развернутым, не односложным, содержать ссылки на источники.

Доклады и оппонирование докладов проверяют степень владения теоретическим материалом, а также корректность и строгость рассуждений.

Оценивание заданий, выполненных на семинарском занятии, входит в накопленную оценку.

9.4 Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений и академических навыков.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов университета.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиважнейшему средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

9.5 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

При изучении дисциплины обучающимся целесообразно выполнять следующие рекомендации:

1. Изучение учебной дисциплины должно вестись систематически.
2. После изучения какого-либо раздела по учебнику или конспектным материалам рекомендуется по памяти воспроизвести основные термины, определения, понятия раздела.
3. Особое внимание следует уделить выполнению отчетов по практическим занятиям и индивидуальным комплексным заданиям на самостоятельную работу.
4. Вся тематика вопросов, изучаемых самостоятельно, задается на лекциях преподавателем. Им же даются источники (в первую очередь вновь изданные в периодической научной литературе) для более детального понимания вопросов, озвученных на лекции.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;
- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;
- использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств.

1. Методические указания при работе над конспектом лекции

В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

2. Методические указания по самостоятельной работе над изучаемым материалом и при подготовке к практическим занятиям

Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполня-

ется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы необходимо стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

3. Методические указания по выполнению контрольной работы

Вариант контрольной работы выбирается студентами самостоятельно, на основе его интересов и согласовывается с преподавателем. В учебной группе, темы работ, не должны совпадать. Студент может предложить тему работы не из перечня, который ему был предложен. Для этого ему необходимо проконсультироваться с преподавателем.

Объем работы составляет от 10 до 15 страниц. Работа не может содержать много тем или идей (мыслей). Она отражает и развивает только один вариант, одну мысль. Следует отвечать четко на этот поставленный вопрос и не отклоняться от темы: быть динамичным и содержать что-то новое или любопытное для читателя.

Содержание вопроса может охватывать широкий спектр проблем, требующих привлечения большого объема литературы. Исходя из решения о том, как следует отвечать на вопрос, автор должен составить план/структуру своего ответа. Структура работы состоит из таких компонентов, как:

Введение: суть и обоснование выбора данной темы.

Развитие темы: аргументированное раскрытие темы на основе собранного материала (идеи, модели и данные).

Заключение: обобщение материала и аргументированные выводы по теме с указанием возможных путей решения исследуемой проблемы.

Составляя текст работы, студент должен самостоятельно излагать мнение. Количество цитат в тексте должно быть ограничено необходимостью подтверждения того или иного положения автора, но не носить характер сплошного текста. При использовании цитат необходимо давать ссылку на используемый источник. Использование научного цитирования с применением правильно оформленных ссылок делает ход работы автора над литературой, выработки его собственного мнения по основным вопросам темы.

Ссылками на источник (Автор. Название. Год и место издания. Страница) должны быть оформлены прямые цитаты из текста используемых изданий, а именно: чье-то мнение, высказывание, приведенные факты, в том числе статистические материалы, таблицы, сравнительные данные и т.п., а также материалы, размещенные в Internet с соответствующими адресами. Сноски должны быть оформлены единообразно. Сноски в тексте работы могут быть как постраничными, так и концевыми. В последнем случае они должны корреспондировать со списком литературы, приведенном в финале работы.

Дословное изложение прочитанной литературы недопустимо, так как противоречит самому смыслу работы, не создает условий для выработки личного мнения.

Собранный фактический и цифровой материал необходимо систематизировать, то есть свести его в таблицы, диаграммы, графики, схемы. Можно представить в качестве приложения. Весь приводимый в работе цифровой и фактический материал должен быть оформлен сносками.

Контрольная работа выполняется на стандартных листах формата А4 (210x297 мм). Ориентация текста книжная (лист располагается вертикально). Поля и отступы текста:

левое поле – 30 мм, правое поле – 15 мм, верхнее и нижнее поля – по 20 мм. Нумерация страниц начинается с титульного листа. Титульный лист считается первой страницей, но номер «1» на нем не проставляется. На второй странице располагается «План» работы. Такие разделы работы как «Введение», «Заключение»,

«Литература» и «Приложения» приводятся в «Плане», но не нумеруются. Нумерации подлежат только разделы, относящиеся к основной части работы.

На титульном листе должна содержаться следующая информация: наименование вуза, кафедры, по которой выполняется работа, название темы, аббревиатура студенческой группы, фамилия и инициалы студента, фамилия и инициалы научного руководителя, а также его ученая степень и должность, город и текущий год.

Статистический, числовой, аналитический и графический материал (таблицы, графики, диаграммы и т.п.) целесообразно разместить в разделе «Приложения» (со ссылками на источник). Данный раздел располагается в самом конце работы, после списка использованной литературы.

Каждое приложение должно быть пронумеровано либо числами, либо заглавными буквами латинского алфавита.

Во всех графических построениях должны быть обозначены координатные оси. А все графики, диаграммы и т.п. пронумерованы и иметь свое название, которое указывается под каждым из них. Таблицы также должны иметь отдельную нумерацию и название, которое указывается перед каждой таблицей.

Источники в списке использованной литературы позиционируются следующим образом:

- 1) Нормативно-правовые акты: а) законы;
- б) указы Президента РФ;
- в) законодательные акты Федерального собрания РФ; г) постановления Правительства РФ;
- д) письма, инструкции, распоряжения Министерств и ведомств РФ;
- 2) Книги (монографии, сборники);
- 3) Периодические издания;
- 4) Статистические сборники и справочники;
- 5) Печатные материалы на иностранных языках;
- 6) Интернет-ресурсы.

Непосредственно перед сдачей контрольной работы преподавателю, студент обязан, разместить, данную работу, через личный кабинет, на сайте университета.

10 Описание материально-технического обеспечения, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

10.3 Учебно-лабораторное оборудование

Отсутствует

10.4 Технические и электронные средства обучения

Лекционные занятия

Аудитории для лекционных занятий укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия, тематические иллюстрации).

Для реализации дисциплины подготовлены следующие презентации:

- 1 Школы менеджмента
- 2 Эволюция управленческих

Практические занятия.

Аудитории для практических занятий укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

Самостоятельная работа.

Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде КНАГУ:

- читальный зал НТБ КНАГУ.

11 Иные сведения

Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных

группах. Предполагаются специальные условия для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ¹
по дисциплине

«История управленческой мысли»

Направление подготовки	<i>38.03.02 «Менеджмент»</i>
Направленность (профиль) образовательной программы	<i>«Проектирование, организация и администрирование бизнеса»</i>
Квалификация выпускника	<i>«Бакалавр»</i>
Год начала подготовки (по учебному плану)	<i>2020</i>
Форма обучения	<i>Очная</i>
Технология обучения	<i>традиционная</i>

Курс	Семестр	Трудоемкость, з.е.
<i>1</i>	<i>1</i>	<i>3</i>

Вид промежуточной аттестации	Обеспечивающее подразделение
<i>Зачёт с оценкой</i>	<i>Кафедра «ММГУ»</i>

¹ В данном приложении представлены типовые оценочные средства. Полный комплект оценочных средств, включающий все варианты заданий (тестов, контрольных работ и др.), предлагаемых обучающемуся, хранится на кафедре в бумажном и электронном виде.

1 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами образовательной программы

Таблица 1 – Компетенции и планируемые результаты обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
	Перечень знаний	Перечень умений	Перечень навыков
Профессиональные			
ПК-1 - Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры»	Знание эволюции и концептуальных основ теории и методологии эффективного менеджмента.	Умение выбирать и использовать эффективные методы решения стратегических и оперативных управленческих задач.	Владеть навыками использования научных методов познания для выбора способов и средств решения управленческих задач.

Таблица 2 – Паспорт фонда оценочных средств

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Формируемая компетенция	Наименование оценочного средства	Показатели оценки
Тема 1. Управленческая мысль и практика в ранних цивилизациях Востока	ПК-1	Опрос	обнаруживает знание понятийного аппарата дисциплины.
		Задания 1-2	демонстрирует умение анализа текста. Выделяет основные мысли и комментирует их с позиции менеджмента.
		Тест 1	количество верных ответов.
Тема 2. Управленческие идеи и практика в европейской цивилизации	ПК-1	Опрос	- знает специфику управления в Древней Греции; - определяет вклад древ-

(доиндустриальный период)			неримского государства в становление менеджмента; - знает особенности управления в средневековой Европе; - раскрывает смысл теории лидерства Никколо Макиавелли.
		Задание 3	наличные личного мнения студента и его аргументированность.
		Тест 2	количество верных ответов.
Тема 3. Промышленная революция и ее влияние на развитие менеджмента. Индустриальная система и первые достижения в менеджменте	ПК-1	Опрос	- знает специфику менеджмента эпохи Возрождения; - знает особенности управления эпохи машинного производства; - знает первых менеджеров эпохи машинного производства и определяет их вклад в становление менеджмента как науки; - знает особенности управления персоналом на первых фабриках.
		Задание 4-5	наличные личного мнения студента и его аргументированность.
		Тест 3	количество верных ответов.
Тема 4. Становление школы научного менеджмента	ПК-1	Опрос	- знает основные школы в истории менеджмента; - знает принципы научного управления Ф. Тейлора; - знает сущность системы формирования задач и вознаграждений Г. Гантом; - знает особенности взглядов четы Гилбрет на психологию и менеджмент. - знает принципы управления Г. Эмерсона.
		Задание 6	наличные личного мнения студента и его аргументированность.
		Тест 4	количество верных ответов.

			тов.
Тема 5. Административная теория в менеджменте. Школа человеческих отношений	ПК-1	Опрос	<ul style="list-style-type: none"> - объясняет смысл административной теории управления А. Файоля; - знает принципы управления, предложенные А. Файолем; - раскрывает особенности веберовской бюрократической школы.
		Задание 7,8	наличные личного мнения студента и его аргументированность.
		Тест 5	количество верных ответов.
Тема 6. Современный этап развития менеджмента. Поведенческое направление в менеджменте.	ПК-1	Опрос	<ul style="list-style-type: none"> - дает определение понятия «мотивация», «мотивирование», «стимулирование»; - знает отличие понятий мотивация и стимулирование; - описывает модель процесса мотивации; - знает смысл основных мотивационных теорий; - определяет вклад Джэкоб Л. Морено и Курта Левина в анализ поведения группы.
		Задание 9	наличные личного мнения студента и его аргументированность.
		Задание 10	определяет недостатки действующей системы мотивации и разрабатывает предложения по её улучшению.
		Задание 11	разрабатывает систему мотивации на основе знания основных теорий мотивации.
		Тест 6	количество верных ответов.
Тема 7. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Разнообразие моделей менеджмента. Ситуационный и системный подходы в менедж-	ПК-1	Опрос	<ul style="list-style-type: none"> - знает о вкладе в социологию организации Ч. Бернарда; - знает сущность теории власти Ч. Бернарда; - знает смысл целевого управления П. Друкер;

МЕНТЕ			<ul style="list-style-type: none"> - имеет представление о восточной и западной культурах, выделяя общее и особенное; - знает специфику американского и японского менеджмента; - имеет представление о сущности концепции «7S».
		Задание 12	формулируйте рекомендации по выполнению обязанностей менеджера и по использованию времени.
		Задание 13	наличные личного мнения студента и его аргументированность.
		Тест 7	количество верных ответов.
Тема 8. Развитие управленческой мысли в России	ПК-1	Опрос	<ul style="list-style-type: none"> - знает специфики управления в России до рубежа XIX-XX веков; - раскрывает вклад А. Богданова в становление управленческой науки в России; - знает основные моменты концепция о физиологическом оптимуме О.А. Ерманский; - знает сущность научной организации труда, предложенной А.К. Гастевым; - дает характеристику особенностям управления в России конца XX века.
		Задания 14-16	раскрывает вклад ведущих отечественных ученых в развитие национальной модели менеджмента.
		Тест 8	количество верных ответов.
Все темы	ПК-1	Контрольная работа	отвечает не менее чем на 70% вопросов кроссворда.

2 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, представлены в виде технологической карты дисциплины (таблица 3).

Таблица 3 – Технологическая карта

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
1 семестр <i>Промежуточная аттестация в форме Зачёт с оценкой</i>				
1	Ответы на вопросы устного опроса	В течение семестра	5 баллов за ответ. Максимум 25 баллов по результатам всех опросов.	5 баллов – представлен развернутый ответ на вопрос; 4 балла – в ответе допущены небольшие неточности; 3 балла – в ответе допущены существенные неточности; 0 баллов – ответ не представлен.
2	Задания 1-16	В течение семестра	5 баллов за задание.	5 баллов – задание выполнено в полном объеме; 4 балла – задание выполнено с небольшими неточностями; 3 балла – при выполнении задания допущены существенные неточности; 0 баллов – задание не выполнено.
3	Тесты 1-8	В течение семестра	5 баллов за каждый тест	5 баллов – 85-100% правильных ответов; 4 балла – 70-84 % правильных ответов; 3 балла – 50-69% правильных ответов; 0 баллов – менее 49% правильных ответов.
4	Контрольная работа	В течение семестра	20 баллов	20 баллов – 85-100% правильных ответов; 15 баллов – 70-84 % правильных ответов; 10 баллов – 50-69% правильных ответов; 0 баллов – менее 49% правильных ответов.
ИТОГО:		-	165 баллов	-
<p>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине: 0 – 64 % от максимально возможной суммы баллов – «неудовлетворительно» (недостаточный уровень для промежуточной аттестации по дисциплине); 65 – 74 % от максимально возможной суммы баллов – «удовлетворительно» (пороговый (минимальный) уровень); 75 – 84 % от максимально возможной суммы баллов – «хорошо» (средний уровень); 85 – 100 % от максимально возможной суммы баллов – «отлично» (высокий (максимальный) уровень)</p>				

- 3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций в ходе освоения образовательной программы**

3.1 Задания для текущего контроля успеваемости

Тема 1. Управленческая мысль и практика в ранних цивилизациях Востока

В ходе подготовки к семинарскому занятию необходимо разобраться во взаимодействии следующих категорий: менеджмент, управление и администрирование; рассмотреть истоки возникновения искусства управления людьми в ранних цивилизациях Востока (в Месопотамии, Древнем Египте, Древнем Китае, Древней Индии)

Вопросы для устного опроса:

1. Назовите системы, в которых присутствует управление.
2. Дайте определение понятию «менеджмент», расскажите его историю.
3. Раскройте смысл подходов к сущности управления.
4. Каковы цель и задачи курса «История менеджмента»?
5. Какие методы используются в процессе изучения истории менеджмента?
6. Раскройте сущность концепции Р. Ходжетса.
7. Дайте определение понятию «культура» и ее аспектам.
8. Что такое «организация»?
9. Назовите виды деятельности в первобытно-общинном обществе, которые позволили занятым на них людям не заниматься производительным трудом.
10. Выделите наиболее интересные управленческие аспекты в месопотамской цивилизации.
11. Назовите особенности управления в Древнем Египте.
12. Определите вклад древнекитайской цивилизации в развитие и становление менеджмента.

Задание 1. Изучите описание Артхашастры в электронной энциклопедии Википедия. <https://ru.wikipedia.org/> и расскажите об особенностях деятельности царя.

Для справки: Артхашастра, или «Наука политики» («Наука о государственном устройстве») – политико-экономический трактат Древней Индии. Он содержит ценнейшие сведения по государственному, политическому и хозяйственному устройству давнего индийского общества и является настоящей энциклопедией политической и экономической жизни страны своей эпохи.

Артхашастра, согласно индийской традиции, приписывается мудрому брахману Каутилье (известному также под именем Чанакья), однако, по данным современной исторической науки, она оформлялась на протяжении длительного времени между первыми веками до нашей эры и первыми веками нашей эры, суммируя и критически воспринимая все то, что было создано до нее древними мыслителями Индии.

По своему содержанию и значению это произведение не только представляет собой руководство к управлению государством, но и является выдающимся памятником политической, экономической, дипломатической, юридической, философской и военной мысли в Древней Индии. Поэтому совершенно очевидно то огромное значение, которое имеет опубликование русского перевода Артхашастры для изучения богатой и многовековой истории и культуры Индии.

Современной науке текст Артхашастры стал впервые известен в 1905 г., когда выдающийся индийский ученый Р. Шамашастри начал публиковать переводы на английский язык отдельных фрагментов этого памятника.

В настоящее время этот трактат выдержал ряд изданий. Перевод Артхашастры на русский язык готовился в течение десятилетий ведущими академиками России С.Ф. Ольденбургом, Ф. И. Щербатским и др.

Выдержка: Раздел 16. Обязанности царя

Когда царь деятелен, то вслед за ним деятельны его слуги. Если царь бездеятелен, то вслед за ним бездеятельны и его слуги, которые и уничтожают его дела, и он одолевается ненавидящими его. Поэтому пусть царь проявляет свою деятельность. Пусть он делит трубочками (водяных часов) день на восемь частей, также и ночь. Или же по счету длины тени в три пуруша, в один пуруша и четыре ангула и бестенный полдень, это первые четыре восьмушки дня, и этими же (делениями) объяснены и деления после полудня.

Здесь царь в первую восьмушку дня пусть выслушивает (доклады) о мерах безопасности государства, о доходах и расходах; во вторую – пусть рассматривает дела горожан и поселян; в третью пусть займется купаньем и приемом пищи и пусть изучает веды; в четвертую пусть он принимает золото и определяет надзирателей; в пятую пусть совещается с собранием советников при помощи письменных сообщений и пусть рассматривает тайные извещения шпионов; в шестую пусть занимается чем хочет или совещается; в седьмую пусть делает смотр слонам, коням, колесницам и воинам; в восьмую вместе с военачальником пусть обсуждает военные дела. По окончании дня пусть займется вечерними молитва-

ми.

В первую часть ночи пусть принимает тайных агентов; во вторую займется купаньем и приемом пищи и пусть изучает веды; в третью, легши отдыхать при звуках труб, пусть спит четвертую и пятую; в шестую, пробужденный звуком труб, пусть размышляет о науке и о том, что должен делать; в седьмую пусть заседает в совете и рассылает тайных агентов; в восьмую пусть он в сопровождении жертвенного жреца, духовного учителя, домашнего жреца принимает благопожелания и пусть видится с врачом, поваром, предсказателем. Обойдя с правой стороны корову с теленком и быка, пусть он идет затем в зал собраний или же, распределив в соответствии со своими силами части дня и ночи, пусть ведет (свои) дела.

Придя в зал собраний, пусть не заставляет дожидаться у дверей тех, кто имеет к нему дела. Ибо когда труднее видеть царя, то он своими приближенными приводится к тому, что смешивает то, что надо и чего не надо делать.

Вследствие этого бывают возмущения подданных, и царь попадает во власть врага. Поэтому пусть царь по порядку рассматривает дела: божеств, отшельнических обителей, еретиков, жрецов-брахманов, скота, священных мест, детей, стариков, больных, попавших в беду, беззащитных и женщин. Или же пусть рассматривает дела в порядке их важности или срочности.

Всякое срочное дело пусть выслушивает и не откладывает. Дело пренебреженное становится или трудно исполнимым, или неисполнимым.

Прибыв в помещение, где находится священный огонь, пусть он рассматривает дела знатоков вед и отшельников вместе с домашним жрецом и духовным учителем, после того как привстанет и поклонится.

Дела отшельников и знающих применение волшебства пусть (царь) рассматривает вместе со знаатоками трех вед. Пусть один он их не рассматривает, опасаясь вызвать гнев (отшельников и знающих применение волшебства).

Обет царя – это его деятельность, его жертвоприношения, его повеления по делам, священные дары и выдержанность поведения, окропление посвященного.

Счастье царя в счастье подданных, в пользе подданных – его польза. Польза для царя – не то, что ему приятно, но что приятно подданным – в том польза царю.

Поэтому царь, всегда напряженный в работе, пусть то велит делать, что нужно. Корень того, что нужно, – это напряженность в работе, противоположное – корень вреда.

При отсутствии напряженности в работе несомненна гибель как того, что уже достигнуто, так и того, что еще предстоит сделать. Напряженностью в работе достигается ее плод и полнота материальных благ...

Задание 2. Прочитайте выдержки из законов Хаммурапи. Прокомментируйте.

Язык «Законов» – классический вавилонский диалект аккадского. Для удобства читателя большинство добавлений, с уверенностью восстанавливаемых по смыслу, прямо включено в текст.

...Когда высокий Анум, царь ануннаков, и Эллиль, владыка небес и земли, определяющий судьбу страны, определили Мардуку, первейшему сыну Эа, владычество над всеми людьми, возвеличили его среди игигов, Вавилон назвали его высоким именем, сделали его могучим среди частей света и утвердили в нем вечную царственность, основание которой прочно, как небеса и земля — тогда меня, Хаммурапи, заботливого государя, богобоязненного, чтобы дать сиять справедливости в стране, чтобы уничтожить преступников и злых, чтобы сильный не притеснял слабого, чтобы подобно Шамашу восходить над черноголовыми и озарять страну, – Анум и Эллиль призвали меня для благоденствия населения.

Я – Хаммурапи, пастырь, названный Эллилем, скопивший богатство и изобилие, сделавший все для Ниппура, связи небес и земли, заботливый попечитель Экура, могучий царь, восстановивший Эриду на своем месте, очистивший ритуалы Эабзу.

Сокрушитель четырех стран света, возвеличивший имя Вавилона, Я – заботливый, покорный великим богам потомок Сумулаэля, могучий наследник Синмубаллита, вечное семя царственности, могучий царь, солнце Вавилона, давший свет стране Шумера и Аккада, царь, вынудивши к послушанию четыре страны света, любимец богини Иштар.

Когда Мардук направил меня, чтобы справедливо руководить людьми и дать стране счастье, тогда я вложил в уста страны истину и справедливость и ублагодотворил плоть людей. Отныне:

§ 1. Если человек клятвенно обвинил человека, бросив на него обвинение в убийстве, но не доказал его, то обвинитель его должен быть убит.

§ 2. Если человек бросил на человека обвинение в колдовстве и не доказал этого, то тот, на которого было брошено обвинение в колдовстве, должен пойти к Божеству Реки и в Реку погрузиться; если Река схватит его, его обвинитель сможет забрать его дом.

Если же Река очистит этого человека и он останется невредим, тогда тот, кто бросил на него обвинение в колдовстве, должен быть убит, а тот, кто погружался в Реку, может забрать дом его обвинителя.

§ 3. Если человек выступил в суде для свидетельства о преступлении и слово, которое он сказал, не доказал, а это дело – дело о жизни, то человек этот должен быть убит.

§ 4. Если же он выступил для свидетельства по поводу зерна или серебра, то он должен нести наказание этого дела.

§ 5. Если судья разобрал дело, вынес решение и изготовил документ с печатью, а затем решение свое изменил, то этого судью следует изблечить в изменении решения, которое он постановил, и исковую сумму, имеющуюся в этом деле, он должен уплатить в двенадцатикратном размере; кроме того, в собрании его должны согнать с его судейского кресла, и он не должен возвращаться и заседать вместе с судьями в суде.

§ 6. Если человек украл имущество бога или дворца, то этот человек должен быть убит; а также тот, который принял из его рук краденое, должен быть убит.

§ 7. Если человек купил из рук сына человека или раба человека либо серебро, либо золото, либо раба, либо рабыню, либо вола, либо овцу, либо осла, либо же что бы то ни было без свидетелей или договора или же принял на хранение, то этот человек – вор, он должен быть убит.

§ 8. Если человек украл либо вола, либо овцу, либо осла, либо свинью, либо же лодку, то, если это принадлежит богу или дворцу, он должен заплатить в тридцатикратном размере, а если это принадлежит мушкенуму, он должен возместить в десятикратном размере. Если вор не имеет чем платить, он должен быть убит.

§ 9. Если человек, у которого нечто пропало, обнаружил свою пропавшую вещь в руках другого человека, и тот, в чьих руках была обнаружена пропавшая вещь, сказал: «Продавец-де мне ее продал, при свидетелях-де я ее купил», а хозяин пропавшей вещи сказал: «Я приведу свидетелей, знающих мою пропавшую вещь», затем покупатель привел продавца, который продал ему эту вещь, и свидетелей, при которых он ее купил, и хозяин пропавшей вещи привел свидетелей, знающих его пропавшую вещь, то судьи должны рассмотреть их дело, а свидетели, перед которыми покупка была совершена, и свидетели, знающие пропавшую вещь, должны рассказать перед богом то, что они знают, и тогда продавец – вор, он должен быть убит. Хозяин пропавшей вещи может забрать свою пропавшую вещь, а покупатель может взять из дома продавца серебра, которое он отвесил.

§ 10. Если покупатель не привел продавца, продавшего ему эту вещь, и свидетелей, перед которыми он ее купил, а хозяин пропавшей вещи привел свидетелей, знающих его пропавшую вещь, тогда покупатель – вор, он должен быть убит, а хозяин пропавшей вещи может свою пропавшую вещь забрать.

§ 11. Если хозяин пропавшей вещи не привел свидетелей, знающих его пропавшую вещь, то он – лжец, он возвел напраслину и должен быть убит.

§ 12. Если продавец умер, то покупатель может взять в доме продавца сумму иска этого дела в пятикратном размере.

Тест по теме 1

1. Управление как особый вид человеческой деятельности появилось ...

- а) с возникновением письменности;
- б) с первыми искусственными общностями;
- в) с возникновением книгопечатания.

2. Первые государства Древнего Востока были созданы ...

- а) в Междуречье Днестра и Днестра;
- б) на Аппенинском полуострове;
- в) в Месопотамии.

3. По какому критерию осуществлялось распределение труда на ранних стадиях зарождения человеческого общества ...

- а) по полу и возрасту;
- б) по статусу;
- в) по состоянию здоровья.

4. В значительной степени специализация труда зависела ...

- а) от социальных факторов;

- b) от географических факторов;
- c) от физических факторов.

5. От физической деятельности и военной службы (рядовая служба) в первых общностях людей в первую очередь освобождались ...

- a) нетрудоспособные;
- b) подростки;
- c) военный вождь и главный жрец.

6. Один из центральных вопросов, рассматриваемых в конфуцианстве, – это

...

- a) ритуальные праздники;
- b) философия;

7. вопросы этики, морали и управления государством. Что на Востоке само-совершенствовалось в первую очередь?

- a) религии;
- b) личность;
- c) ритуалы.

8. Рабов во время правления Хаммурапи называли ...

- a) авилум;
- b) холопы;
- c) вардум.

9. В Вавилоне Хаммурапи был ... царем.

- a) первым;
- b) вторым;
- c) шестым.

10. Шумеро-Аккадское государство просуществовало ... лет.

- a) 50 лет;
- b) 100 лет;
- c) 200 лет.

11. Правитель, стоявший во главе города и области, носил титул ...

- a) лорд;
- b) визирь;
- c) энси (патеси).

12. Принцип талиона в том, что ...

- a) преступник несёт те же наказания, что и пострадавший от его руки;
- b) преступник освобождается от любых наказаний;
- c) приводилась в исполнение смертная казнь.

13. Брачный договор в Вавилоне заключался между...

- a) мужем и женой;
- b) мужем и отцом невесты;
- c) родителями жениха и невесты.

14. Обязательным при заключении сделки купли-продажи было присутствие

...

- a) ничьё;
- b) только лица, заключающего сделку;
- c) свидетелей.

15. Если жена бесплодна, то муж имел право ...

- a) иметь побочную жену;

- b) убить её;
- c) бросить её без средств к существованию.

16. Рабами в Шумере называли ...

- a) пленных либо купленных чужеземцев;
- b) преступников;
- c) жрецов.

17. Опору власти фараона в Древнем Египте составляли ...

- a) вельможи и чиновники;
- b) высшие жрецы;
- c) все ответы верны.

18. Основная масса чиновников в Древнем Египте называлась ...

- a) чати, визирь;
- b) вельможи;
- c) писцы.

19. В имениях фараона, вельмож, в храмах в массовом характере трудились ...

- a) инопленные рабы;
- b) коренное население;
- c) наёмные рабочие.

20. Чиновники в древнеегипетском государстве освобождались ...

- a) от трудовой повинности;
- b) от участия в военных действиях;
- c) от налогов.

21. Самым тяжким грехом в Древнем Египте считалось ...

- a) убийство;
- b) кража;
- c) выступление против царя.

22. Экономической основой власти фараона являлись ...

- a) царские угодья;
- b) рабы;
- c) оба ответа верны.

23. Религия в странах древнего Востока – это ...

- a) язычество;
- b) буддизм;
- c) нет единой религии.

24. Форма государственного правления в странах древнего Востока ...

- a) авторитаризм;
- b) монархия;
- c) демократия.

25. Ближайшие родственники фараона наделялись следующими правами ...

- a) могли командовать армией;
- b) могли издавать законы;
- c) назначались на должность визиря.

26. Древнекитайскими философами была предложена технология решения управленческих проблем в виде ...

- a) SWOT-анализа;
- b) возможности множественного решения проблемы;
- c) поиска единственного варианта решения.

27. Китайцы называли свою страну Чжунго ...

- a) поднебесной империей;
- b) низшим государством;
- c) подземельным царством.

28. Царь в Древнем Китае по религиозным канонам объявлялся ...

- a) Отцом неба;
- b) Отцом земли;
- c) Сыном неба;
- d) Сыном земли.

29. Передача трона в Древнем Китае происходила ...

- a) по наследству;
- b) по завещанию;
- c) насильственным путём.

30. Первый учебник по менеджменту в Индии назывался ...

- a) Назава;ра;
- b) Артмира;
- c) Артхашастра.

31. Отличительная черта индийского общества – это ...

- a) система сбора;
- b) кастовая система;
- c) система организации труда.

32. Для стимулирования окультуривания диких земель земледельцы временно освобождались ...

- a) от налогов;
- b) от уплаты податей;
- c) от уголовной ответственности.

33. Первая книга-учебник по менеджменту была найдена ...

- a) в начале XIX века;
- b) в конце XIX века;
- c) в начале XX века;
- d) в конце XX века.

34. Первая глава книги «Артхашастра» гласит ...

- a) о правилах поведения царя;
- b) о правах граждан;
- c) об уголовных наказаниях;
- d) о правилах выбора царя.

35. Для индийской цивилизации не характерно ...

- a) взаимосвязь идеологической жизни общества с хозяйственной;
- b) система организации труда;
- c) активное государственное регулирование.

36. Членом касты нельзя стать иначе, как ...

- a) по рождению;
- b) по материальному положению;
- c) по национальности.

37. К земледельцу, если он не справлялся с обработкой выделенного ему участка земли, применяли следующие меры ...

- a) выгоняли из общины;

- b) давали другой участок;
- c) участок передавался другому.

Тема 2. Управленческие идеи и практика в европейской цивилизации (доиндустриальный период)

Работа на семинарском занятии предполагает анализ вклада Древней Греции, Древнего Рима, средневековой Европы в становление менеджмента.

Вопросы для устного опроса:

1. Специфика управления в Древней Греции: становление демократического управления, город-полис, законотворческая деятельность и др.
2. Определите вклад древнеримского государства в становление менеджмента.
3. Каковы особенности управления в средневековой Европе?
4. Раскройте смысл теория лидерства Никколо Макиавелли.

Задание 3 Прочитайте следующие цитаты из трудов Н. Макиавелли и выскажите свое мнение:

1. *Кто меньше полагался на милость судьбы, тот дольше удерживался у власти.*
2. *Обиды нужно наносить разом: чем меньше их распробуют, тем меньше от них вреда; благоденствия же полезно оказывать мало-помалу, чтобы их распробовали как можно лучше.*
3. *Нельзя верить тому, что видишь в спокойное время.*
4. *Расстояние между тем, как люди живут и как должны бы жить, столь велико, что тот, кто отвергает действительное ради должного, действует скорее во вред себе, нежели на благо, так как, желая исповедовать добро во всех случаях жизни, он неминуемо погибнет, сталкиваясь с множеством людей, чуждых добру.*
5. *Люди всегда дурны, пока их не принудит к добру необходимость.*
6. *Та война справедлива, которая необходима, и то оружие священо, на которое единственная надежда.*
7. *Бог не все исполняет сам, дабы не лишить нас свободной воли и причитающейся нам части славы.*
8. *Люди не умеют быть ни достойно преступными, ни совершенно хорошими: злодейство обладает известным величием или является в какой-то мере проявлением широты души, до которой они не в состоянии подняться.*
9. *Людей следует либо ласкать, либо изничтожать, поскольку человек за меньшее зло может отомстить, а за большое – не может.*
10. *Скрой то, что говоришь сам, узнай то, что говорят другие, и станешь подлинным князем.*
11. *Каждый видит, каким ты кажешься, но мало кто чувствует, каков ты есть.*
12. *Народ, привыкший жить под властью государя и благодаря случаю ставший свободным, с трудом сохраняет свободу.*
13. *Чтобы узнать, что должно случиться, достаточно проследить, что было... Это происходит оттого, что все человеческие дела делаются людьми, которые имели и всегда будут иметь одни и те же страсти и поэтому неизбежно будут должны давать одни и те же результаты.*

Тест по теме 2

1. Определите период расцвета Древней Греции ...

- a) VIII-VI вв. до нашей эры;
- b) V-IV вв. до нашей эры;
- c) IV-II вв. до нашей эры.

2. Правителем Афин в период формирования данного города-полиса являлся...

- a) Тесей;
- b) Солон;
- c) Клисфена.

3. Базилевс – это ...

- a) скипетродержатель;
- b) раб;

с) пожилой человек.

4. Демос – это...

- а) царь;
- б) семья;
- с) народ.

5. Афинское государство делилось ...

- а) на 2 части;
- б) на 3 части;
- с) на 10 частей.

6. В Афинах унифицировал систему мер и весов ...

- а) Солон;
- б) Гелиэл;
- с) Хамураппи.

7. Основу жизни в Спарте можно определить как ...

- а) военную жизнь;
- б) расцвет социального благополучия;
- с) рабство.

8. Брак в Афинах не разрешался ...

- а) между дядей и племянницей;
- б) между отцом и дочерью;
- с) между братом и сестрой.

9. Древняя Греция являлась ...

- а) примером демократического государства;
- б) примером республики;
- с) примером авторитарной монархии.

10. Судьей мог стать ...

- а) раб;
- б) гражданин, достигший 30 лет;
- с) гражданин, достигший 18 лет.

11. Хронологические рамки существования Древнеримской цивилизации – это период ...

- а) X-I вв. до н.э.;
- б) VIII-I вв. до н.э.;
- с) V в. до н.э. до III в. н.э.;
- д) VIII в. до н.э. до V в. н.э.

12. В основу общественной организации Рима не лег принцип ...

- а) имущественный;
- б) территориальный;
- с) правовой.

13. В компетенцию центриатного собрания не входило...

- а) принятие законов;
- а) рассмотрение приговоров о взыскании штрафа;
- б) объявление войны.

14. Для древнеримской цивилизации не был характерен следующий источник рабства ...

- а) военнопленные;
- б) долговое рабство;

- c) покупка рабов у соседних племен и работорговцев;
- d) насильственное обращение в рабство беднейшей части населения Рима.

15. Природа царской власти в раннем Риме – это ...

- a) выбор царя сенатом на пожизненный срок;
- b) царская власть доставалась тому или иному представителю знати путем вооруженной борьбы;
- c) кандидатуру царя определяло жреческое сословие;
- d) царская власть была наследственной.

16. Основной общественной ячейкой гражданской общины Рима в период республики был ...

- a) род;
- b) семья;
- c) территориальное объединение триба;
- d) курия.

17. Первый записанный свод римских законов (законы XII таблиц) был составлен и принят ...

- a) в 601 г. до н.э.;
- b) в 513-512 гг. до н.э.;
- c) в 451-450 гг. до н.э.;
- d) в 401-400 гг. до н.э.

18. Магистрат в Римской республике – это ...

- a) выборное должностное лицо, обладающий исполнительной властью;
- b) единица территориального деления Рима;
- c) коллегиальный орган управления;
- d) внутренняя стража, следившая за порядком в Риме.

19. Высшая государственная власть в Римской республике принадлежала ...

- a) консулам;
- b) сенату;
- c) народным трибунам;
- d) трибутным комициям.

20. Римская республика по своему характеру была ...

- a) республикой всех свободных граждан Рима;
- b) аристократической республикой;
- c) республикой плебеев;
- d) военной республикой.

21. Основы имперского государственного устройства Римской цивилизации заложил ...

- a) Цицерон;
- b) Тиберий Гракх;
- c) Тарквиний Гордый;
- d) Юлий Цезарь.

22. Цензоры избирались ...

- a) на 1 год;
- b) на 5 лет;
- c) на 3 года.

23. Католицизм – это ветвь ...

- a) христианства;
- b) иудаизма;

с) буддизма.

24. Католицизм как вероучение окончательно оформился ...

- а) в X веке;
- б) в XI веке;
- с) в XII веке;
- д) в XV веке.

25. Должность наместника Римского первосвященника в Церквях разных государств и районов мира – это ...

- а) кардинал;
- б) легат;
- с) епископ.

26. Главой католической церкви является ...

- а) архиепископ;
- б) папа;
- с) император.

27. После смерти попадают в чистилище ...

- а) не получившие прощения в земной жизни;
- б) смертные грешники;
- с) только служители церкви.

28. Причина появления католицизма – это ...

- а) духовный кризис;
- б) подъем духовной культуры населения;
- с) церковный раскол.

29. Взаимоотношения государства и церкви можно рассматривать как ...

- а) подчинение государства церкви;
- б) подчинение церкви государству;
- с) сотрудничество.

30. С неверующими боролась ...

- а) святая инквизиция;
- б) коллегия епископов;
- с) римская курия.

31. Сейчас резиденция Римского папы находится ...

- а) в Риме;
- б) в Ватикане;
- с) в Иерусалиме.

32. Преимущественно церковные учреждения занимались ...

- а) торговлей;
- б) ремеслом;
- с) банковским делом.

33. Синод занимался ...

- а) выносил решения, обязательные для выполнения;
- б) обсуждал вопросы и выражал свои пожелания;
- с) распоряжался о возобновлении и продолжении собора.

34. Одной из особенностей католицизма является ...

- а) особое почитание Богородицы;
- б) особое почитание Иисуса;
- с) особое почитание Римского папы.

Тема 3. Промышленная революция и ее влияние на развитие менеджмента. Индустриальная система и первые достижения в менеджменте

В ходе подготовки к семинарскому занятию рекомендуется выделить вклад эпохи Возрождения в становление менеджмента. Особо следует обратить внимание на образ первых менеджеров и на проблемы, с которыми они сталкивались на своих предприятиях.

Вопросы для устного опроса:

1. В чем заключается специфика менеджмента эпохи Возрождения?
2. Каковы особенности управления эпохи машинного производства?
3. Охарактеризуйте первых менеджеров эпохи машинного производства и определите их вклад в становление менеджмента как науки.
4. Назовите особенности управления персоналом на первых фабриках.
5. Какие методы работы с персоналом, используемые на первых фабриках, актуальны и на современных предприятиях?

Задание 4. Прочитайте текст и объясните, почему Оуэн называли «опасным мечтателем»?

В 1799 году Оуэн переехал в Нью-Ланарк, где стал совладельцем и управляющим бывшей фабрики своего тестя. Он давно задумал свой промышленный и социальный эксперимент и прибыл в Нью-Ланарк с твердым планом реформы производственных отношений.

На примере своей фабрики он хотел показать, что обязанность заботиться о наемных рабочих вполне совпадает с интересами работодателя. На основании собственного опыта он выработал систему «патроната», которую впоследствии теоретически развил в сочинении «*Essay on the Formation of Character*», доказывая, что человек составляет продукт внешних окружающих его условий и воспитания; чем выше последние, тем более облагораживается и совершенствуется человеческая природа.

В первое десятилетие XIX века нью-ланаркская фабрика привлекала к себе толпы посетителей, равно удивлявшихся ее коммерческому успеху и благосостоянию ее рабочих. Посетил эту фабрику и великий князь Николай Павлович, будущий император Николай I. Удивленный успехом Оуэна, слыша со всех сторон о бедствиях рабочего населения, которое тогда все объясняли чрезмерным его размножением, он предложил Оуэну взять с собой два миллиона излишнего британского населения и переселиться в Россию, но Оуэн категорически отказался и остался жить в Англии.

Непосредственным толчком для превращения Оуэна в проповедника послужили дискуссии 1815 – 1817 годов, связанные с ухудшением экономического положения Англии, ростом безработицы и бедности населения. Оуэн представил правительственному комитету свой план облегчения этих трудностей путем создания для бедняков кооперативных поселков, где они трудились бы сообща, без капиталистских нанимателей. Его идеи натолкнулись на непонимание и раздражение. Тогда Оуэн обратился прямо к широкой публике. В нескольких речах, произнесенных в Лондоне в августе 1817 года при значительном стечении народа, он впервые изложил свой план. Чем дальше, тем больше перерастал скромный проект, связанный с конкретной проблемой, во всеобъемлющую систему переустройства общества на коммунистических началах. Это переустройство Оуэн мыслил через трудовые кооперативные общины, несколько напоминающие «фаланги» Фурье.

В 1817 – 1824 годах Оуэн объехал всю Британию, побывал за границей, произнес множество речей, написал массу статей и листовок, неустанно проповедуя свои идеи. Все усилия Оуэна были напрасны, хотя находились влиятельные люди, сочувствующие в той или иной мере его планам. В 1819 году был даже создан комитет по сбору средств для его эксперимента; в состав комитета наряду с герцогом Кентом входил, в частности, Давид Рикардо. Однако собрать удалось лишь малую долю необходимых денег, и затея провалилась.

Убедившись, что проповедь примером и словом не вызывает подражания, Оуэн начал деятельную агитацию в пользу фабричного законодательства, стараясь опереться на монархическую власть и земледельческую аристократию и борясь с теорией невмешательства государства. Но надежды его и в этом направлении не оправдались. Тогда Оуэн решил обратиться непосредственно к промышленному классу и побудить его к образованию производительных ассоциаций, задача которых, по словам Оуэна, «заключалась в организации всеобщего счастья при посредстве системы единства и кооперации, основанной на всеобщей любви к ближнему и истинном познании человеческой природы».

Теоретические основания, которые вызывают необходимость образования таких ассоциаций, он изложил в двух сочинениях: «*Explanation of the causes of distress in which pervades the civilised World*» (1823) и «*The New Moral World*». Практически он разработал план организации ассоциаций в «*Report to the County of Lanark*». Вначале Оуэн думал об устройстве ассоциаций или колоний только для не имеющих работы, но

затем пришёл к мысли о необходимости полного преобразования промышленной системы. Он явился ее первым социалистическим критиком.

Промышленная система в то время, по Оуэну, была построена на трёх ложных началах: на детальном разделении труда, которое ухудшает расу, на соперничестве, которое создает всеобщее противоречие интересов, и, наконец, на получении прибыли, возможной только тогда, когда спрос равен или

превышает предложение. Реальный же интерес общества требует, чтобы предложение товаров было всегда больше спроса.

Устранение всех бедствий произойдёт только тогда, когда отдельные группы производителей, пользуясь производительными силами, почти безграничными на почве новых усовершенствований, соединятся в кооперации для производства при помощи собственного труда и капитала и для удовлетворения собственных потребностей [34].

Задание 5. Почему справедливо высказывание о том, что Ч. Бэббидж совершил переворот в науке XIX века?

Впервые Бэббидж задумался о создании механизма, который позволил бы производить автоматически сложные вычисления с большой точностью в 1812 году. На эти мысли его натолкнуло изучение логарифмических таблиц, при пересчёте которых были выявлены многочисленные ошибки в вычислениях, обусловленные человеческим фактором. Большое влияние на Бэббиджа оказали работы французского учёного барона де Прони, который предложил идею деления труда при вычислении больших таблиц (логарифмических, тригонометрических и др.). Он предлагал разделить процесс вычисления на три уровня. Первый уровень – несколько выдающихся математиков, подготавливающих математическое обеспечение. Второй уровень – образованные технологи, которые организовывали рутинный процесс вычислительных работ. А третий уровень занимали сами вычислители, от которых требовалось лишь умение складывать и вычитать. Идеи Прони навели Бэббиджа на мысль о замене третьего уровня (вычислителей) механическим устройством.

В 1819 году Бэббидж заинтересовался астрономией, более точно определил свои идеи и сформулировал принципы вычисления таблиц разностным методом при помощи машины, которую он впоследствии назвал разностной. Эта машина должна была производить комплекс вычислений, используя только операцию сложения. В 1819 году Чарльз Бэббидж приступил к созданию малой разностной машины; в 1822 году он закончил её строительство и выступил перед Королевским Астрономическим обществом с докладом о применении машинного механизма для вычисления астрономических и математических таблиц. Он продемонстрировал работу машины на примере вычисления членов последовательности. Работа разностной машины была основана на методе конечных разностей. Малая машина была полностью механической и состояла из множества шестерёнок и рычагов. В ней использовалась десятичная система счисления.

За создание разностной машины Бэббидж был награждён первой золотой медалью Астрономического общества. Однако малая разностная машина была экспериментальной, так как имела небольшую память и не могла быть использована для больших вычислений.

В 1822 году Бэббидж задумался о создании большой разностной машины, которая позволила бы заменить огромное количество людей, занимающихся вычислением различных астрономических, навигационных и математических таблиц. Это позволило бы сэкономить затраты на оплату труда, а также избавиться от ошибок, связанных с человеческим фактором. Большая разностная машина должна была состоять из 25 000 деталей, весить почти 14 тонн и иметь высоту 2,5 метра. Кроме того, разностная машина должна была быть оснащена печатным устройством для вывода результатов. Память была рассчитана на 1000 50-разрядных чисел. К сожалению, машина не была построена.

Возможно, причиной неудачи создания разностной машиной, наряду с трагическими событиями в личной жизни изобретателя и недостаточным уровнем технологий того времени, стала излишняя разносторонность Бэббиджа. Он поднимался с экспедицией на Везувий, погружался на дно озера в водолазном колоколе, участвовал в археологических раскопках, изучал залегание руд, спускаясь в шахты. Почти год он занимался безопасностью железнодорожного движения и создал очень много специального оборудования. В том числе создал спидометр. Кроме того, при конструировании разностной машины он разработал немало оборудования для обработки металла. В 1851 году Чарльз Бэббидж предпринял попытку сконструировать улучшенную версию разностной машины – «Разностную машину 2». Но и этот проект не был удачным.

Несмотря на неудачу с разностной машиной, Бэббидж в 1834 году задумался о создании программируемой вычислительной машины, которую он назвал аналитической (прообраз современного компьютера). В отличие от разностной машины, аналитическая машина позволяла решать более широкий ряд задач. Именно эта машина стала делом его жизни и принесла посмертную славу. Он предполагал, что построение новой машины потребует меньше времени и средств, чем доработка разностной машины, так как она должна состоять из более простых механических элементов. С 1834 года Бэббидж начал проектировать аналитическую машину.

Архитектура современного компьютера во многом схожа с архитектурой аналитической машины. В аналитической машине Бэббидж предусмотрел следующие части: склад (store), фабрику или мельницу (mill), управляющий элемент (control) и устройства ввода/вывода информации.

Склад предназначался для хранения как значений переменных, с которыми производятся операции,

так и результатов операций. В современной терминологии это называется памятью.

Мельница (арифметико-логическое устройство, часть современного процессора) должна была производить операции над переменными, а также хранить в регистрах значение переменных, с которыми в данный момент осуществляла операцию.

Третье устройство, которому Бэббидж не дал названия, осуществляло управление последовательностью операций, помещение переменных в склад и извлечение их из склада, а также вывод результатов. Оно считывало последовательность операций и переменные с перфокарт. Перфокарты были двух видов: операционные карты и карты переменных. Из операционных карт можно было составить библиотеку функций. Кроме того, по замыслу Бэббиджа, аналитическая машина должна была содержать устройство печати и устройство вывода результатов на перфокарты для последующего использования.

Для создания компьютера в современном понимании оставалось лишь придумать схему с хранимой программой, что было сделано 100 лет спустя. Несмотря на то, что Бэббидж подробно описал конструкцию аналитической машины и принципы её работы, она так и не была построена при его жизни. Причин этому было много, но основными стали полное отсутствие финансирования проекта по созданию аналитической машины и низкий уровень технологий того времени. Бэббидж не стал в этот раз просить помощи у правительства, так как понимал, что после неудачи с разностной машиной ему всё равно откажут.

Только после смерти Чарльза Бэббиджа его сын, Генри Бэббидж, продолжил начатое отцом дело. В 1888 году Генри сумел построить по чертежам отца центральный узел аналитической машины. А в 1906 году Генри совместно с фирмой «Монро» построил действующую модель аналитической машины, включающую арифметическое устройство и устройство для печатания результатов. Машина Бэббиджа оказалась работоспособной, но Чарльз не дожил до этих дней.

В 1864 году Чарльз Бэббидж написал: «Пройдёт, вероятно, столетия, прежде чем люди убедятся, что без тех средств, которые я оставляю после себя, нельзя будет обойтись». В своём предположении он ошибся на 30 лет. Только через 80 лет после этого высказывания была построена машина MARK-I, которую назвали «осуществлённой мечтой Бэббиджа».

Чарльз Бэббидж на самом деле был очень разносторонний человек. Бэббидж занимался безопасностью железнодорожного движения, для чего оборудовал вагон-лабораторию всевозможными датчиками, показания которых фиксировались самописцами. Участвовал в изобретении тахометра. Создал приспособление, сбрасывающее случайные предметы с путей перед локомотивом. В ходе работ над созданием вычислительных машин значительно усовершенствовал процесс металлообработки. Сконструировал поперечно-строгальный и токарно-револьверный станки, придумал методы изготовления зубчатых колес. Предложил новый метод заточки инструментов и литья под давлением.

Он содействовал реформированию почтовой системы в Англии. Составил первые надёжные страховые таблицы. Занимался теорией функционального анализа, экспериментальными исследованиями электромагнетизма, вопросами шифрования, оптикой, геологией, религиозно-философскими вопросами.

В 1834 году Бэббидж написал одну из самых важных работ «Экономика технологий и производств», в которой он предлагал то, что сейчас называется «исследованием операций».

Он был одним из основателей Лондонского статистического общества. В числе его изобретений были спидометр, офтальмоскоп, сейсмограф, устройство для наведения артиллерийского орудия.

Тест по теме 3

1. Промышленная революция берет начало

- а) в Греции;
- б) в США;
- с) в Англии.

2. В Англии промышленная революция произошла ...

- а) в XVII веке;
- б) в начале XVIII века;
- с) в конце XVIII века.

3. К основным проблемам управления на ранней фабрике относится ...

- а) плохая разработка SWOT– анализа;
- б) нехватка организаторского таланта;
- с) слишком большое количество рабочей силы.

4. Предприниматели использовали родственников на руководящих должностях, полагая, что ...

- а) они будут работать эффективней, чтобы сохранить или увеличить свое потенциальное наследство;

- b) они были квалифицированными управленцами;
- c) это был супружеский долг.

5. В плате труда рабочих стали использовать сдельную оплату труда ...

- a) в 1790 году;
- b) в 1833 году;
- c) в 1350 году.

6. 11 департаментов для обеспечения доходности сформулировал ...

- a) Роберт Оуэн;
- b) Уильям Браун;
- c) Джордж Буш Младший.

7. Договор предпринимателя с надзирателем за рабочими назывался ...

- a) субподряд;
- b) сдельная плата;
- c) ипотека.

8. В работе с персоналом первые предприниматели столкнулись с такими проблемами, как ...

- a) проблемы в вербовке, обучении, с дисциплиной;
- b) не было средств для оплаты труда;
- c) рабочие не были ответственными.

9. Неподготовленность рабочей силы на ранней фабрике приводила ...

- a) к узкой специализации работ;
- b) к увольнению;
- c) к расширению производства.

10. Организациям приходилось вводить новшества для того, чтобы ...

- a) успешно конкурировать в рыночной экономике;
- b) потратить избыток денежной суммы на изобретения;
- c) работники чувствовали ответственность своей работы.

11. Сущность промышленной революции состояла ...

- a) в ликвидации аграрного хозяйства;
- b) в замене силы человека силой машин;
- c) в необходимости заставить рабочих перейти на фабрики.

12. Английский предприниматель, который пытался остановить приход индустриализма, так как видел в нем зло, – это ...

- a) Ч. Бэббидж;
- b) Друккер;
- c) Р. Оуэн.

13. Р. Оуэн ввел на своей фабрике «тихий монитор» для ...

- a) улучшения дисциплины;
- b) ликвидации безработицы;
- c) повышения уровня производства.

14. Роберт Оуэн добился утверждения закона, который запрещал нанимать детей в возрасте ... лет.

- a) до 10 лет;
- b) до 14 лет;
- c) до 16 лет.

15. В XIX веке ... ввел разделение труда не только на производстве, но и в умственных процессах.

- a) Элтон Мэйо;
- b) Чарльз Бэббидж;
- c) Адам Смит.

16. Разделение труда (по Ч. Бэббиджу) увеличивало эффективность вследствие следующих обстоятельств ...

- a) экономии времени из-за отсутствия перехода от одной операции к другой;
- b) равномерного распределения обязанностей между рабочим и менеджером;
- c) справедливого отношения к рабочим.

17. Впервые разработал и применил научный подход к менеджменту ...

- a) Г. Эмерсон;
- b) Ч. Бэббидж;
- c) Л. Гилберт.

18. Зарплатная плата по Ч. Бэббиджу – это ...

- a) постоянный оклад;
- b) почасовая оплата;
- c) постоянный оклад + премия за внедренное рационализаторское предложение.

19. В XVIII веке ... работал над созданием «автоматического плана», направленного на предотвращение остановки предприятия по вине рабочих.

- a) А. Файоль;
- b) Ш. Дюпин;
- c) Э. Юр.

20. Следующее высказывание: «Тот, кто совершенствует машины, стремится наделить их преимуществами перед рабочими; тот, кто совершенствует рабочих, дает им шанс, чтобы заставить машину служить его благосостоянию, вместо того, чтобы страдать от соревнования с ней» принадлежит ...

- a) Ш. Дюпину;
- b) Мари Паркер Фоллет;
- c) Никколо Макиавелли.

21. Данный принцип не относится к принципам менеджмента, сформулированным Даниэлом МакКэлемом ...

- a) отсутствие разделения ответственности;
- b) большая точность и оперативность в отчетах о всех нарушениях обязанностей;
- c) наделение достаточной властью.

Тема 4. Становление школы научного менеджмента

Подготовка к данному семинарскому занятию предполагает знакомство с биографиями представителей Школы научного менеджмента и их вкладом в становление менеджмента как науки.

Вопросы для устного опроса:

1. Назовите основные школы в истории менеджмента.
2. Определите принципы научного управления Ф. Тейлора (на фото).
3. В чем заключается сущность системы формирования задач и вознаграждений, предложенная Г. Ганнтом?
4. В чем заключаются особенности взглядов четы Гилбрет на психологию и менеджмент.
5. Расскажите о принципах управления Г. Эмерсона.

Задание 6. Ответьте на следующие вопросы:

1) Обоснуйте свое отношение к следующему факту:

Внедрение тейлоризма приводило к забастовкам и стачкам. Разумеется, кто захочет, чтобы ему указывали, на каком расстоянии он должен ставить ноги во время шага и под каким углом наклонять шею?

В итоге по поводу тейлоризма был инициирован судебный процесс. Виновник торжества в течение 12 часов давал показания (опыт не из приятных), и ряд вещей был запрещен. Впрочем, родился он в России, его участь могла бы быть куда более незавидной. Ленин, следивший за всеми достижениями общественной мысли, как-то назвал тейлоризм «научной системой выжимания пота», придуманной капиталистами, чтобы полностью закабалить рабочих.

2) Почему движения, разработанные супругами Гилбрет, были названы «терблигами»?

Фрэнк Банкер Гилбрет (1868-1924) пришел в менеджмент буквально от сохи, точнее – от мастерка. Прежде чем выбиться в люди, он сменил немало профессий. В 1912 году, когда Гилбрет (на фото) заинтересовался работами Тейлора, он вспомнил свои давние наблюдения за работой каменщиков. Поразмыслив, он пришел к выводу, что даже умелые каменщики делают слишком много лишних движений! А ведь несколько простых усовершенствований

позволили бы сэкономить массу времени и труда. Оставалось теперь выяснить, какие именно движения были лишними.

На помощь Гилбрету пришла его супруга – Лилиан Моллер Гилбрет (1878-1972). До того как в 1904 году выйти замуж за Гилбрета (на фото), Лилиан защитила диплом по теме «Психология менеджмента», получив степень бакалавра, а потом и магистра в университете Беркли в Калифорнии – одном из ведущих учебных заведений США. Ей суждено было стать одной из первых дипломированных женщин-управляющих.

Вместе с мужем они решили вплотную заняться движениями рук каменщиков. Для этого они использовали новейшее изобретение – кинокамеру, к которой был прилажен микрохронометр – сконструированные самим Фрэнком часы, которые способны были измерять очень малые интервалы времени. Как видим, технические навыки Гилбрета очень пригодились в деле.

Результат не замедлил сказаться. В скором времени было достигнуто улучшение в виде сокращения числа движения с 18 до всего лишь 5, что повысило производительность на целых 50 %. Кроме того, исследуя самые разные операции, Гилбреты пришли к выводу, что их можно разложить примерно на 17 простейших движений. Эти движения были названы ими «терблигами» – «Гилбрет» наоборот.

3) Почему графики Ганнта иногда называют хитроумными и для чего необходим учет мелочей на предприятии?

График Ганнта представляет собой не что иное, как обычную таблицу, по строкам которой располагаются те или иные задания. Столбцы размечены по дням календарного срока. Соответственно в каждую строку заносятся планы выполнения задания; путем заштриховывания отдельных клеточек отмечается степень его выполнения.

Казалось бы, нет ничего проще, однако стоит самому применить эти графики в своей работе, чтобы увидеть, насколько они могут помочь. Одного взгляда на график будет достаточно, чтобы понять, по какому направлению вы отстаете, а где все идет по плану.

В целом график этот можно расценить как мелочь. Но насколько актуальны эти мелочи? Почему русские говорят, что в мелочах прячется дьявол, когда пословица пунктуальных немцев гласит: «Бог кроется в деталях»?

4) Познакомьтесь с биографией Г. Эмерсона и его отдельными высказываниями. Дайте оценку.

Биография Гаррингтона Эмерсона (1853 - 1931)

Гаррингтон Эмерсон – сын бродячего священника, теоретик, пропагандист, пуб-

лицист, инженер-самоучка и, как называет его Д. Нельсон,

«человек Ренессанса среди искателей приключений». Свою юность Эмерсон провел в путешествиях по странам Европы, в зрелом возрасте, будучи всемирно признанным авторитетом менеджмента, посетил Советский Союз, где высоко оценивал промышленные достижения русских. Свою карьеру Эмерсон начал профессором современных языков в университете штата Небраска. Уже здесь он зарекомендовал себя как человек нового типа, активно выступающий против академического традиционализма.

В 90-е годы Эмерсон занимается созданием электрических кораблей, прокладкой телеграфного кабеля, строительством почтовых дорог на Аляске. Кроме того, он пытался (правда, безуспешно) получить средства для постройки электрокорабля для кругосветного путешествия. В другой раз он хотел воздвигнуть судовой верфь в Вашингтоне и построить подводную лодку с неглубокой осадкой для русского флота.

По-настоящему перелом в судьбе Эмерсона произошел в 1903 году, когда его пригласили консультантом в национальную железнодорожную компанию. В 1910 году Комиссия по регулированию торговли между штатами рассматривала конфликт между группой фирм-отправителей грузов и железнодорожными компаниями, стремившимися под предлогом высоких издержек на зарплату повысить тарифы. Привлеченный в качестве эксперта Г. Эмерсон доказал, что применение научных методов позволит железнодорожным компаниям снизить издержки на 1 млн. долл. ежедневно. Компании потерпели поражение.

В последние годы Эмерсон получил известность как индустриальный инженер, предприниматель и писатель. Изящный стиль, остроумная и экспрессивная манера изложения нравились читателям. Его книги стали бестселлерами.

Система Тейлора и Эмерсона

И по темпераменту, и по методологии подхода к управлению Эмерсон сильно отличался от Тейлора. Он не стремился к строгой систематизации идей. Из всего арсенала «научного менеджмента» он применял только хронометраж и поощрительные системы.

С. Томпсон впоследствии скажет: «тейлоровская система начинается там, где кончается эмерсоновская». Тейлор не раз критиковал Эмерсона за некомпетентность, полагая, что тот больше интересуется деньгами, чем реальным делом. Многогранная и противоречивая фигура Эмерсона заслуживает того, чтобы остановиться на ней подробнее. Обычно она остается в тени, историки менеджмента пишут о его системе неохотно, полагая, что по сравнению с системой Тейлора в ней мало оригинального. Действительно, в технических методах рационализации он не изобрел нового. Но Эмерсон интересен тем, что представляет собой яркого и в чем-то типичного философа менеджмента. Свою философию менеджмента он изложил в книге, ставшей популярной, «Двенадцать принципов эффективности», которая в России издана под названием «Двенадцать принципов производительности».

Всемирная история с позиции менеджмента

Всемирная история предстает у Эмерсона не просто нагромождение фактов и событий. С точки зрения менеджера – это история нашей производительности и непроизводительности, история нашей неорганизованности и бесполезной траты сил. История, из которой бизнесмен или предприниматель может почерпнуть для себя полезные выводы, советы или наставления. Но это не хроника исторических явлений. Скорее она напоминает кладезь поучительных уроков о том, как и что надо делать.

Историю у Эмерсона творят не полководцы, политические деятели или цари. Ее создают предприимчивые и деловые люди. Исходными «кирпичиками» такой истории выступают отнюдь не завоевания, крестовые подходы или освободительные движения, а исторические предприятия. Постройка египетских пирамид и оросительной системы Нила, изобретение письменности и создание календаря, административная система Диоклетиана и законы Хаммурапи, наконец, военная реорганизация Пруссии Бисмарком и Мольтке – это и есть исторические предприятия и только во вторую очередь – исторические события.

Они оказывались успешными или разорительными в той степени, в какой авторы таких предприятий – исторические деятели – могли правильно употребить один или несколько принципов эффективности.

Уроки военного предпринимательства

Так, мобилизация немецкой армии под руководством Мольтке разворачивалась по заранее разработанному плану. С точностью до одного дня подвозились ресурсы и боеприпасы, расквартировывались и передвигались воинские подразделения. Производительность такого делового предприятия, имеющего не гражданские, а военные цели, доходила до 100 %. А мобилизация проигравшей французской армии не поднялась выше 86 %. «Для Мольтке, – пишет Эмерсон, – война была не шуткой и не игрушкой, а серьезным деловым предприятием; и так как это было деловое предприятие, то Бисмарк подсчитал себестоимость, поставил все до последнего гроша на счет Франции, предъявил ей этот счет и получил уплату. Он взял с французской законной прибыли на деловую операцию две провинции Эльзас и Лотарингию». «Мы не знаем ни одного случая, – делает вывод Эмерсон, – когда какое-то бы ни было американское производственное предприятие реализовывалось в такой краткий срок в столь крупную чистую и валовую прибыль».

Эмерсон приводит в пример крупнейшие сооружения США – Панамский канал, железнодорожные вокзалы, морской канал и метро в Нью-Йорке, иронически называя их «американскими чудесами света» за бессмысленную трату денег. Например, вокзалы, стоившие 300 млн. долл., не разрешили, а только усугубили транспортную проблему. То же и на промышленных предприятиях – чрезмерное количество оборудования, раздутые штаты, неэффективная организация и управление. Американскую организацию труда Эмерсон считает позорно неэффективной. «Производительность труда мужского призывного возраста по всей стране не превышает в среднем 5 %, производительность материалов и оборудования не доходит до 30 %».

Менеджер, согласно Эмерсону, должен внимательно изучать историю и современность, чтобы, нашедши уроки бесхозяйственности и расточительности, не следовать им на практике. И наоборот, учиться у истории умению организовать деловое предпринимательство. Уроки Мольтке и Бисмарка поучительны. Победу им принесли не деньги, ибо Франция была богаче и пользовалась значительными кредитами. Войну выиграли не муштра или тактическая подготовка немецкой армии и не военная техника.

Работа производительная и напряженная

Главное, что надо сделать, – это выяснить разницу между работой напряженной и работой производительной. «Рузвельт всегда был апостолом крайнего напряжения. Но напряжение и производительность – это не только не одно и то же, но и вещи прямо противоположные. Работать напряженно – значит прилагать к делу максимальные усилия, работать производительно – значит прилагать к делу усилия минимальные. Истинная производительность всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях. Напряжение же, наоборот, дает довольно крупные результаты при усилиях ненормально тяжелых». Крупные результаты – грандиозные сооружения и величественные стройки – могут служить целью только для неэффективного управления, ибо они всегда достигаются при сверхчеловеческом напряжении. Подобные предприятия не могут быть научно- и интеллектуальноемкими, они – памятник массового приложения физического труда и неразумной траты материалов, узаконенного расхищения природных ресурсов.

Не имеет значения, как вы расхищаете недра страны, – возводите грандиозные сооружения на месте или экспортируете сырье в дальние страны. И в том и в другом случае вы лишней раз доказываете, что вашу страну нельзя считать индивидуально развитой, а организацию управления – функциональной. Такой страной в начале XX века и являлись, по мнению Эмерсона, Соединенные Штаты. Экспорт состоял из таких продуктов, как нефть, каменный уголь, руда, а импорт – из предметов квалифицированного труда. Ввозимые страной химические изделия являются лишь побочными продуктами производства, которые при неэффективной организации обычно выпускаются в воздух. Предметы рос-

коши, стекло, фарфор, который ввозится в США, «стоят бесконечно дороже тех материалов, из которых они делаются, и, следовательно, эти товары тоже являются произведениями ума и рук человеческих», квалификации и ремесленных навыков. На принципе напряжения – главном принципе военно-расточительной организации – основана поштучная оплата труда. «Наоборот, нормированные выработки и премиальная система, – пишет Эмерсон, – основаны на принципе производительности. Поштучная оплата – это возвращение к уровню дикаря; нормирование выработки – это шаг в будущее».

Научное нормирование – лишь один из двенадцати принципов производительности. Кроме него у Эмерсона есть принципы здравого смысла, компетентности, скоординированности действий, производительности, дисциплины, профессионального отбора и другие. Все они, говорит Эмерсон, «петли единой сети, сплетенные так прочно, что применение одного требует использования всех других».

Кроме прочной связи, принципы Эмерсона обладают еще одним качеством: их применение в корне меняет старую точку зрения на менеджмент, требует нового образа мышления. Так оно и есть: чтобы следовать философии Эмерсона, надо отказаться от устаревших истин управления.

Вид на управленческую пирамиду снизу

Например, надо отказаться смотреть на управленческую пирамиду сверху вниз и считать, что подчиненный является продолжением и расширением личности начальника или работодателя. На самом же деле «начальник существует только для того, чтобы делать производительную работу подчиненного, – работу, которая к расширению начальствующих личностей никакого отношения не имеет». В ней нет ничего необычного, ведь и человек обслуживает станок, который производит материальную продукцию, а не самого себя, хотя он считается главным субъектом производства. Но если современное производство построено так, что главное в нем оборудование, а основная обязанность рабочих – обслуживать его, то почему же современное управление должно строиться иначе?

Управленческую пирамиду надо строить снизу, и тогда никто не сможет самонадеянно распоряжаться сверху. «Поднимаясь вверх по административной лестнице, мы на каждой ступени убеждаемся, что ступень эта точно так же существует не для тех, кто стоит выше, а для обслуживания тех, кто работает ниже». Каждый следующий уровень создается по функциональному признаку, его цель – обслуживать нижестоящих. Техника и оборудование, на обслуживании которых сфокусирован весь менеджмент, существуют не сами для себя, а ради удовлетворения нужд потребителей. Паровозы и вагоны существуют ради перевозки грузов и людей, и эта цель является главной.

Если Эмерсон, как и другие представители «научного менеджмента», говорит о функциональной привязанности человека, то подразумевает не человека в собственном смысле, не личность, а рабочего, т.е. исполнителя определенной социально-профессиональной роли. Человек и рабочий, следовательно, не одно и то же. Индивид существует ради оборудования только как часть производственного механизма, как производитель материальной продукции. Но оборудование, в свою очередь, существует ради того же индивида как части общественного организма, т.е. как потребителя.

Теоретики «научного менеджмента» осознавали тот факт, что человек, помещенный внутрь производственного цикла, уже не человек, а рабочий, т.е. функционирующий индивид. В идеале лучше было бы вообще обойтись без человека, вывести его, что называется, за пределы производства, которое превращает его в производственную машину.

Управление от достигнутого

Неправильно выстроенная управленческая пирамида действует на основе ложных принципов. В правильной организации, говорит Эмерсон, компетентные руководители сначала формируют основные принципы и цели, затем обучают подчиненных тому, как их рационально достигать, и уже после контролируют ход выполнения и следят за нарушениями. В неправильной организации руководитель дает своим подчиненным совершенно произвольные задачи и затем требует, чтобы они сами справились с ними, как знают.

Вторая и весьма характерная особенность устаревшей системы управления – это полагание только на прежние нормы. «Никаких норм, достигнутых в прошлом» – вот принцип управления от достигнутого. Его не интересует конъюнктура на экономическом рынке, появление новых моделей продукции и запросы потребителей. Они не в состоянии вскрыть реальные причины неполадок в производстве. Единственная непроизводительность, которую в состоянии обнаружить, говорит Эмерсон, – это достижение тех результатов, которые достигались в прошлом.

Итак, управление от достигнутого – характерная черта неэффективного менеджмента, ориентированного на консервацию старого.

Тест по теме 4

1. Ф. Тейлор родился в ... году.

- a) 1856;
- b) 1915;
- c) 1872.

2. В основе тейлоризма лежит ... научных принципов.

- a) 4;
- b) 10;
- c) 12.

3. Форму повременной и сдельной оплаты ввел...

- a) Гилберт;
- b) Ганнт;
- c) Файоль.

4. Г. Эмерсон предложил ... принципов управления. а) 10;

- b) 12;
- c) 5.

5. Ф. Тейлор разделил производственных работников на 3 группы. Назовите лишнюю группу?

- a) передовики;
- b) середняки;
- c) опаздывающие;
- d) отстающие.

6. Главная причина низкой производительности по Ф. Тейлору ...

- a) высокая заработная плата;
- b) отсутствие комнат отдыха;
- c) отсутствие стимулирования рабочих.

7. В определение хорошего руководителя не входит ...

- a) ум;
- b) образование;
- c) алчность.

8. По национальности Генри Лоуренс Ганнт - ...

- a) итальянец;
- b) американец;
- c) русский.

9. Г. Ганнт разработал ...

- a) систему плановых графиков;
- b) равномерное и справедливое распределение обязанностей между рабочим и менеджером;
- c) справедливое отношение к персоналу.

10. Отличие научных взглядов Г. Эмерсона от Ф. Тейлора заключается в сле-

дующем:

- а) Г. Эмерсон – групповое управление, Ф. Тейлор – личностное;
- б) Г. Эмерсон – повышение заработной платы, Ф. Тейлор – снижение;
- в) Г. Эмерсон – опора на профессионалов, Ф. Тейлор – на простых рабочих.

Тема 5. Административная теория в менеджменте. Школа человеческих отношений

Подготовка к пятому семинару делится на две части: первая часть посвящена изучению административной теории в менеджменте; вторая часть предполагает анализ специфики и вклада в развитие процессов управления Школы человеческих отношений.

Часть 1. Административная теория в менеджменте

Вопросы для устного опроса

- 1) Объясните смысл административной теории управления А. Файоля.
- 2) Каковы принципы управления, предложенные А. Файолем?
- 3) Раскройте особенности веберовской бюрократической школы.

Задание 7. Обоснуйте свое мнение в отношении высказывания А. Файоля:

Руководитель способен развить инициативу подчинённых, предоставив им возможность полностью реализовать своё положение испособности ценой отдельных ошибок, серьёзность которых может быть существенно уменьшена при надлежащем контроле. Он может быстро превратить человека с неявными способностями в первоклассного специалиста, не выполняя за него всю работу, а действуя методом подсказки. Правда, для этого руководителю порой придётся смирять свою гордыню.

Часть 2. Школа человеческих отношений

Вопросы для повторения

1. Почему Г. Мюнстерберга (на фото) называют «отцом промышленной психологии»?
2. Раскройте сущность «менеджмента участия» М. Фоллетт.
3. Расскажите о хоторнских экспериментах.
4. Назовите основные достижения в области менеджмента, сделанные в ходе хоторнских экспериментов.

Задание 8.

1. Оцените вклад М. Фоллетт (на фото), сравнив ее идеи с идеями Ф. Тейлора.

Мэри Паркер Фоллетт (1868-1933) предложила иное видение управления: если Тейлор рассматривал управление как «средство, экономящее труд», то Фоллетт определяла его как

«обеспечение выполнения работ с помощью других лиц». Личность, человек теперь не просто вошли в дом науки управления, но и полностью в нём освоились, став главным предметом внимания. Так,

Фоллетт говорила, что эффективность труда тем выше, чем больше участие рядовых работников в его организации. Позднее этот тезис был надёжно подтверждён учёными, изучающими управление персоналом.

Другой идеей Фоллетт, значительно опередившей своё время, было утверждение так называемого «закона ситуации»: применение того или иного управленческого знания может быть успешным только в определённой ситуации (организационной, социальной, культурной и т.д.). Наибольший вклад рабочих в достижение целей организации может быть обеспечен только при наличии атмосферы общности интересов всех работников предприятия – от простых рабочих до менеджеров. Концепция Фоллетт об интеграции ра-

бочих и руководства на предприятиях, а также взгляды многих социологов того времени были инспирированы событиями 1917 года в России.

2. Оцените обоснованность критики взглядов Фоллетт, Мэйо и других представителей школы человеческих отношений.

Мэйо утверждал, что в организации должно существовать сотрудничество, партнёрство между работниками разных уровней. Так было открыто явление социальной ответственности бизнеса, хотя его детальное изучение пришлось только на 80-е годы XX века.

Несвоевременные взгляды Фоллетт, Мэйо, а также других учёных школы человеческих отношений – Ч. Бернарда, Г. Мюнстерберга – подвергались нападкам как у себя на родине – в США, так и в СССР. Первые говорили, что Мэйо пренебрегает значением духа конкуренции, царящего в американском обществе; вторые ругали ученых за неосуществимый компромисс в отношениях между эксплуатируемыми и эксплуататорами в рамках капиталистической формации. Это выглядит странным, особенно если учесть тот факт, что отношения государства и общества в Советском Союзе, аналогичные отношениям рабочих и собственников на Западе, строились именно на началах патернализма, описанных Мэйо.

Несмотря на это, нельзя не отметить главную мысль теоретиков школы человеческих отношений: в любой компании необходимо наличие обратной связи в отношениях между работниками и управляющими. Стимулирует труд само внимание начальства к потребностям рядовых сотрудников и попытки их изучить и удовлетворить. Данные хоторнских экспериментов стали поворотной точкой в исследованиях теоретиков управления и социологов. Больше внимания стало уделяться психологическим, а не техническим моментам в функционировании организации. Достижения учёных школы человеческих отношений трудно переоценить: дальнейшее развитие науки управления пошло именно по пути раскрытия системы потребностей человека.

Тест по теме 5

1. Основоположник административной школы менеджмента ...

- a) М. Вебер;
- b) А. Файоль;
- c) Ф. Тейлор.

2. Планирование в менеджменте основано ...

- a) на качестве выполняемой работы;
- b) на соединении целей организации и ее подразделений со средствами для их достижения;
- c) на конкуренции.

3. По А. Файолю не входит в понятие «управление» ...

- a) коммерческая деятельность;
- b) технологическая деятельность;
- c) предоставление бесплатного питания.

4. А. Файоль предложил новое понятие – ...

- a) стратегия предприятия;
- b) управление;
- c) планирование.

5. Суть распорядительства заключается ...

- a) в распределении обязанностей между рабочими;
- b) в распределении ответственности;
- c) в разработке стратегии.

6. Ученый, который рассматривал в своих работах бюрократический тип ор-

ганизации, – это ...

- a) А. Файоль;
- b) Э. Юр;
- c) М. Вебер.

7. Задача функции контроля в организации – это ...

- a) проведение инноваций;
- b) планирование;
- c) проверка исполнения в соответствии с принятой программой.

8. Основной способ управленческого воздействия по Файолю – это ...

- a) санкции;
- b) контроль;
- c) планирование.

9. Скалярная цепь по А. Файолю – это ...

- a) цепь начальников;
- b) цепь подчиненных;
- c) цепь надзирателей.

10. Одним из методов стимулирования является

- a) контроль;
- b) вознаграждение;
- c) увольнение.

11. «Идеальная» организация Вебера опирается на ... методы.

- a) научные;
- b) классические;
- c) административные.

12. Хоторнские исследования начались в ... году. а) 1924;

- b) 1920;
- c) 1940.

13. Проведение хоторнских исследований были организованы ...

- a) Ассоциацией Исследователей Америки;
- b) Национальным Исследовательским Советом;
- c) Институтом Социальных Отношений.

14. Хоторнские исследования стали основой для формирования ...

- a) Административной школы менеджмента;
- b) Школы человеческих отношений;
- c) Классической школы менеджмента.

15. В ходе хоторнских исследований было выявлено условие, которое повлекло повышение производительности, – это ...

- a) улучшение взаимоотношений между рабочими;
- b) изменение условий среды;
- c) разделение по половому признаку.

16. Первоначальные исследования в Хоторне проводились в целях ...

- a) выявления эффективности работы по половому признаку;
- b) выявления эффективности работы в разных условиях;
- c) оценки степени влияния различных факторов технического плана на эффективность труда рабочих.

17. Существует ли однозначная оценка хоторнских экспериментов?

- a) да;
- b) нет;

с) она была дана сразу после опубликования результатов экспериментов.

18. Производительность труда в группе увеличило ...

- а) введение бесплатных обедов;
- б) введение отдыха;
- с) повышенный интерес к рабочим.

19. Хотгорские эксперименты проводились для исследования ...

- а) теории мотивации;
- б) теории лидерства;
- с) стилей руководства.

**Тема 6. Современный этап развития менеджмента.
Поведенческое направление в менеджменте**

Шестое семинарское занятие предполагает изучение современного этапа развития менеджмента, анализ локальных документов предприятий, а также самостоятельную работу студентов по разработке систем мотивации.

Вопросы для устного опроса:

1. Рассмотрите понятия «мотивация», «мотивирование».
2. Опишите модель процесса мотивации.
3. Раскройте смысл основных мотивационных теорий.
4. Определите вклад Джэкоб Л. Морено и Курта Левина в анализ поведения группы.
5. В чем разница «мотивации» и «стимулирования»?

Задание 9. Обоснуйте свою точку зрения в отношении высказываний А. Маслоу и Г. Леонарда.

«Я – антидоктринер. Я против того, что закрывает перед нами двери и отрезает возможности» (А. Маслоу).

«Абрахам Маслоу сделал больше для изменения нашего взгляда на человеческую природу и возможности личности, чем любой другой американский психолог за последние полвека» (Г. Леонард).

Задание 10. Проанализируйте систему мотивации на предприятии: выявите достоинства и недостатки.

Положение «Об организации стимулирования труда»

1.1. Положение является частью системы мотивации труда работников филиала.

Цели и задачи

1.2. Настоящее Положение вводится в целях:

- мотивации труда работников, направленной на достижение целей, стоящих перед филиалом, улучшение производственных и экономических результатов деятельности филиала;
- создания условий для максимального раскрытия трудового потенциала работников филиала, формирования инициативного и высококвалифицированного трудового коллектива, способного к инновационной деятельности;
- повышения материальной заинтересованности в достижении утвержденных ОАО показателей эффективности работы филиала;
- увязки задач, стоящих перед конкретным работником, с целями его структурного подразделения, стратегией развития филиала;
- интеграции элементов управления персоналом в целом в стратегию развития филиала;
- соблюдения интересов работников и работодателей в части роста трудовой

отдачи и роста ее оплаты.

1.3. Задачами Положения являются:

- описание системы стимулирования производственного поведения сотрудников филиала в целях достижения стратегических задач филиала, т.е. соединения материальных интересов работников со стратегическими задачами филиала;
- установление четких целей деятельности для филиала, обособленного структурного подразделения, структурного подразделения;
- установление и описание вертикальной зависимости целей структурного подразделения и показателей работы;
- установление показателей труда для рабочих;
- установление критериев оценки трудовой деятельности;
- утверждение порядка учета и контроля текущих результатов;
- установление порядка «обратной связи» с исполнителями, обеспечение прозрачности системы стимулирования.

Организация стимулирования труда

1.4. Система стимулирования персонала филиала состоит:

- а) из системы стимулирования труда персонала ОСП (отдельно по руководителям высшего звена структуры ОСП);
- б) из системы стимулирования труда персонала дирекции филиала.

1.5. Структура системы стимулирования персонала филиала включает в себя:

1.5.1. Текущее премирование за результаты производственно-хозяйственной деятельности (отдельно для персонала ОСП (в т.ч. по руководителям высшего звена в структуре ОСП) и для персонала дирекции филиала);

1.5.2. Систему единовременных поощрительных выплат (распространяется на весь персонал филиала).

1.6. Система стимулирования труда работников ОСП (кроме руководителей высшего звена ОСП) опирается на анализ выполнения качественных и количественных показателей труда работников и направлена на достижение утвержденных показателей эффективности деятельности ОСП.

1.7. Система стимулирования руководителей высшего звена ОСП опирается на интегральную оценку работы руководителей за отчетный период в зависимости от результатов работы ОСП, степени влияния руководителя на показатели работы и значимости показателей и направлена на достижение утвержденных плановых значений показателей эффективности деятельности ОСП.

1.8. Система стимулирования труда персонала дирекции филиала опирается на интегральную оценку работы структурного подразделения за отчетный период и направлена на достижение утвержденных плановых значений показателей работы филиала путем выполнения установленных показателей премирования.

1.9. Средства, направленные на стимулирование, кроме вознаграждения к профессиональному празднику, относятся на расходы по обычным видам деятельности (фонд оплаты труда). Средства, направленные на выплату вознаграждения к профессиональному празднику, относятся на расходы по обычным видам деятельности (выплаты по коллективному договору).

1.10. Условием начисления премии является выполнение утвержденных показателей премирования.

1.11. Условия неначисления премии (премия не начисляется): а) работникам, совершившим прогул;

б) работникам, появившимся на рабочем месте в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;

в) работникам, виновным в приписках и искажении отчетности;

- г) работникам, использовавшим служебное положение в личных целях;
- д) работникам, принятым учениками, в период обучения;
- е) вновь принятым на период стажировки, испытательного срока;
- ж) работникам, виновным в нарушении финансовой дисциплины, в убытках, нанесенных филиалу своими действиями;
- з) директорам обособленных структурных подразделений за наличие в подразделении несчастного случая со смертельным исходом, дорожно-транспортного происшествия по вине подразделения.

1.12. Условия повышения (снижения) начисленного размера премии:

1.12.1. Основные условия увеличения премии (на основании текущей оценки работника руководителем структурного подразделения) – до 50 % начисленного размера премии:

1.12.1.1. Работа с повышенной интенсивностью;

1.12.1.2. Творческий, инициативный подход к работе, позволивший улучшить выполнение производственных показателей;

1.12.1.3. Наличие рационализаторских предложений.

1.12.2. Основными условиями снижения начисленного размера премии (на основании текущей оценки работника непосредственным руководителем структурного подразделения, директором ОСП) являются:

1.12.2.1. Наличие дисциплинарных взысканий (размер начисленной премии снижается на 25 % за замечание, на 100 % за выговор);

1.12.2.2. Уровень исполнительской дисциплины структурного подразделения меньше 100% (за каждый процент снижения уровня исполнительской дисциплины размер начисленной премии структурного подразделения снижается на 1 %);

1.12.2.3. Наличие нарушений требований ГОСТ по оформлению организационно-распорядительных документов, несоблюдение Инструкции по делопроизводству за учетный период (размер начисленной премии сотруднику, допустившему нарушение, снижается на 5 % за каждое нарушение).

Задание 11. Разработайте систему мотивации для студентов. Объясните особенности стимулирования студентов и определите пути совершенствования данной системы.

Тест по теме 6

1. К теории X не относится ...

- а) люди изначально не любят трудиться и избегают работы;
- б) больше всего люди хотят защищенности;
- в) приобщение является функцией вознаграждения.

2. Теорию У иллюстрирует ...

- а) отношение автократичного руководителя к работникам;
- б) представление демократичного руководителя о работниках;
- в) нет правильного варианта.

3. Автором теории X и У является ...

- а) Рэнсис Лайкерт;
- б) Дуглас МакГрегор;
- в) У. Тейлор.

4. Согласно теории X, руководители групп ...

- а) сосредоточены на работе;
- б) сосредоточены на человеке;
- в) одинаково сосредоточены как на работе, так и на человеке.

5. Повышению производительности труда по Лайкерту способствует ...

- а) стиль руководства, сосредоточенный на работе;

- b) стиль руководства, сосредоточенный на человеке;
- c) нет правильного варианта.

6. К системе 1 Лайкерт относит ... руководителей.

- a) благосклонно-авторитарных;
- b) консультативных;
- c) эксплуататорско-авторитарных.

7. В отношении персонала Лайкерт считал более правильным и эффективным поведение в виде ...

- a) упора на процесс производства;
- b) упора на человека;
- c) одинакового внимания и к человеку, и к производству.

8. Доминирующий стиль управления в организации, который характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, – это ... стиль.

- a) демократический;
- b) авторитарный;
- c) нет правильного ответа.

9. Большой вклад в развитие мотивационной теории ожиданий внес ...

- a) В. Врум;
- b) Д. МакКэлем;
- c) К. Альдерфер.

10. Что конкретно стимулирует людей к труду, пытались определить представители

- a) теории бездействия;
- b) теории ожидания;
- c) содержательной теории.

11. Теорию ERG разработал ...

- a) Д. МакКэлем;
- b) Ф. Герцберг;
- c) К. Альдерфер.

12. Дж. МакКэлем не занимался

- a) управлением национальными железными дорогами;
- b) руководством на промышленном предприятии;
- c) выполнением обязанностей генерала.

13. Клейтон Альдерфер являлся последователем ...

- a) Ф. Герцберга;
- b) Ш. Дьюпина;
- c) А. Маслоу.

14. Блестящее управление должно основываться на жесткой дисциплине; на продвижении по службе на основе заслуг; на четкой иерархии. Так считал ...

- a) Д. МакКэлем;
- b) К. Альдерфер;
- c) В. Врум.

15. Необходимость повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, в своей теории подчеркивал ...

- a) В. Врум;
- b) Э. Мэйо;
- c) Д. МакКэлем.

16. К мотивам «более высокого уровня» К. Альдерфер относит ...

- a) уважение и самовыражение;
- b) рост и самосовершенствование;
- c) ответственность, признание и продвижение.

17. К нововведениям Д. МакКэлама не относится ...

- a) организационная диаграмма в виде «дерева целей»;
- b) оптимизированная расстановка оборудования;
- c) информационный менеджмент.

18. К. Альдерфер в отношении групп основных потребностей предполагает ...

- a) иерархические уровни;
- b) несколько факторов доминирующих потребностей;
- c) консолидацию.

Тема 7. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Разнообразие моделей менеджмента. Ситуационный и системный подходы в менеджменте

Вопросы для устного опроса:

1. Расскажите о вкладе в социологию организации Ч. Бернарда.
2. В чем заключается сущность теории власти Ч. Бернарда?
3. Как понимал П. Друкер смысл целевого управления?
4. Дайте характеристику восточной и западной культурам, выделив общее и особенное.
5. Выделите специфику американского и японского менеджмента.
6. Раскройте сущность концепции «7S».

Задание 12. Прочитайте отрывки из произведений П. Друкера. Сформулируйте рекомендации по выполнению обязанностей менеджера и по использованию времени. Дайте комментарии.

Что значит быть менеджером

Стандартное определение понятия «менеджер» сводится к тому, что человек является менеджером, если он отвечает за других людей и за их работу. Однако такое представление о менеджере кажется чересчур ограниченным. Основная ответственность менеджера направлена вверх, т.е. на предприятие, составную часть которого он представляет. Кроме того, отношения менеджера с руководством предприятия и с коллегами-менеджерами не менее важны в его деятельности, чем отношения с подчиненными, работой которых он руководит и за которых он несет ответственность.

Еще одно определение (хотя это обычно лишь подразумевается и не формулируется явно) сводится к понятию важности выполняемых менеджером функций. Однако на современном предприятии ни одна группа работников не может считаться более важной, чем другая. Рабочий за станком и инженер в лаборатории или конструкторском отделе не менее важны для успешного функционирования предприятия, чем менеджер и его работа. Именно по этой причине все работники предприятия должны в той или иной степени обладать видением менеджера, умением оценить ситуацию с позиций менеджера. Поэтому вовсе не важность, а выполняемые функции служат отличительным признаком различных групп работников предприятия.

Общепринято, что менеджера отличает от остальных работников предприятия именно его особый статус и уровень оплаты. Однако такая точка зрения не только глубоко ошибочна, но и опасна. Даже сегодня на предприятиях нередко можно встретить так называемых ведущих рабочих, которые имеют более высокую оплату, чем большинство менеджеров. Например, в автомобилестроительной промышленности есть такие специалисты, как изготовители моделей, годовой доход которых превышает 15 тысяч долларов

(по состоянию на 1953 год) и которые при этом считаются рабочими и опекаются профсоюзами. И если мы не сможем выплачивать достойную заработную плату специалистам-профессионалам, не предоставим им возможности служебного роста, не сможем обеспечить им статус, достоинство и самоуважение истинного профессионала, то нанесем тем самым огромный ущерб производству.

В равной мере мнение, что будто определение менеджера сводится к его особому статусу и уровню оплаты, можно назвать не более чем ошибочной попыткой перенести вчерашние представления об индивидуальном собственнике на менеджера современного предприятия.

Итак, судить о том, кто является или кто не является менеджером, можно лишь по функциям, выполняемым соответствующим индивидуумом, и по вкладу в результаты работы предприятия. А функцией, которая больше всех остальных выделяет менеджера среди прочих работников предприятия, выступает его образовательная функция. Именно менеджер способен сделать то, на что неспособны другие: донести до подчиненных сущность стоящих перед ними целей и раскрыть пути их достижения. Таким образом, эта образовательная функция и моральная ответственность служат, в конечном счете, исчерпывающим определением менеджера.

Как разумно распорядиться своим временем.

У каждого из нас возникает немало проблем, связанных с дефицитом времени. Из всех человеческих ресурсов этот ресурс, пожалуй, самый желанный, дефицитный и невозполнимый. Однако менеджеру эту общую для большинства людей проблему приходится решать весьма специфическими методами.

У многих менеджеров существует иллюзия, будто для решения проблемы дефицита времени можно найти какую-то панацею: для одних такая панацея заключается в овладении искусством быстрого чтения, для других – в ограничении объема любых отчетов одной страницей, для третьих – механическое ограничение продолжительности бесед с сотрудниками, например, 15 минутами. Однако все подобные «панацеи» – чистойшей воды шарлатанство и, в конце концов, – пустая трата времени. И все же менеджер может научиться разумно распоряжаться своим временем.

Менеджеры, умеющие правильно пользоваться своим временем, добиваются нужного результата прежде всего с помощью грамотного планирования своей деятельности. Иными словами, они сначала думают, а потом делают, – а не наоборот. Они не жалеют времени на обдумывание своих будущих действий, особенно в тех случаях, когда требуется предварительная постановка целей; еще больше времени они тратят на систематическое обдумывание способов решения проблем, для которых характерна периодическая повторяемость.

Большинство менеджеров тратят колоссальное количество времени мелкими порциями, пытаясь оценить эффективность и качество работы своих подчиненных. Люди, умело пользующиеся своим временем, никогда не позволяют себе подобной роскоши. Они предпочитают оценивать своих подчиненных систематически – раз в год. Таким образом, потратив лишь несколько часов, они получают ответы на все интересующие их вопросы и принимают соответствующие решения, касающиеся, например, заработной платы каждого подчиненного, его продвижения по службе и распределения работ между сотрудниками организации.

Люди, умело пользующиеся своим временем, никогда не тратят много времени на модификацию технологии производства продукции, выпускаемой их компанией. Для этого они раз в году выделяют, например, несколько дней и вырабатывают (совместно с отделами сбыта и производства) основы политики компании, цели и правила проведения модификации технологии, необходимые объемы этой модификации. Затем они сразу же определяют требуемые для этой модификации ресурсы (трудовые и материальные). С точки зрения таких менеджеров, слова «в этом году мы наконец-то успешно справились с кризисом товарно-материальных запасов благодаря опыту, полученному нами в прошлом

году» не должны быть поводом для большой радости. Если они сталкиваются с периодически повторяющимся кризисом, то не жалеют времени на выяснение его причин и поиск способов предотвратить его повторение. Это действительно может потребовать немало времени, но в долгосрочной перспективе обеспечивает несомненный выигрыш.

Менеджеры, умело пользующиеся своим временем, как правило, тратят гораздо больше времени на общение со своими руководителями, чем на разговоры с подчиненными. Разумеется, они стремятся поддерживать хорошие отношения с подчиненными и никогда не уклоняются от общения с ними, но это общение для них своего рода «побочный продукт», производство которого не требует особых усилий с их стороны. Они никогда не обсуждают с подчиненными свои собственные проблемы, зато знают, как заставить подчиненных поведать об их проблемах. Они, например, охотно тратят время на устраиваемые каждые полгода встречи с подчиненными, во время которых каждый работник излагает менеджеру свои цели, планы и потребности (включая возможную помощь со стороны менеджера, если таковая требуется). Раз в полгода менеджер может потратить целый день на подобные индивидуальные беседы с каждым из десяти или двенадцати своих подчиненных. Таким образом, в промежутке между этими беседами менеджеру не приходится уделять много времени общению с ними.

Менеджер, умело пользующийся своим временем, как правило, тратит немало времени на рассмотрение проблем своего руководителя и обдумывание способов, которыми он мог бы помочь решению этих проблем (и тем самым – проблем компании и бизнеса в целом). Иными словами, он принимает на себя часть ответственности за судьбу своего босса, рассматривая ее в неразрывной связи со своей собственной судьбой как менеджера. В результате ему, скорее всего, не понадобится дополнительное время для разрешения противоречий, вытекающих обычно из путаницы целей и точек зрения.

Задание 13. *На основе анализа текста расскажите о фордизме.*

От ржавых часов до самого популярного автомобиля.

Изобретатель – самоучка, поставивший всю Америку «на колеса», жесткий и бескомпромиссный создатель наиболее жесткой системы менеджмента – таким неоднозначным и, безусловно, заслуживающим внимание человеком является Генри Форд. Нередко подчеркивают противоречивость его натуры: яркий и успешный капиталист, при этом никогда не занимавшийся финансовыми махинациями, не уходивший от налогов, всегда честный и с партнерами, и с конкурентами – явление скорее необычное. Он был первым, кто оказал техническую поддержку Советской России, и это притом, что выступал против большевистских идей.

Родился Генри Форд 30 июля 1863 г. в штате Мичиган на ферме отца вблизи поселка Диборн, в 11 км от Детройта. Он был одним из восьми детей Уильяма и Мэри Форд. В детстве его считали бездельником: в школу ходил неохотно, отлынивал от домашних работ, мало помогал родителям на ферме. Излюбленным же занятием мальчика было капаться в ржавых, найденных на свалке часах, кофемолках. В 13 лет Генри остался без матери. Подростком бросил школу, в 17 лет и вовсе ушел ночью из дома пешком, никому ничего не сказав. Он твердо решил, что ни за что не станет фермером, как того хотел отец.

В Детройте его, конечно же, никто не ждал, денег практически не было. И все-таки будущему предпринимателю удалось устроиться на завод, где делали вагоны для конки. Но долго он здесь не продержался. Форду достаточно было только дотронуться до сломанного механизма, чтобы понять, в чем неисправность. Одаренному новичку стали завидовать другие рабочие. Они делали все, чтобы выжить выскочку с завода. Вскоре Генри пришлось устроиться на судостроительный завод братьев Флауэр. Ночами он подрабатывал починкой часов, чтобы было чем платить за комнату. Позже он стал работать механиком на локомотивах фирмы «Вестингауз».

Свой первый автомобиль изобретатель собирал вручную, в простом кирпичном сарае в родном Диброне. Все, за исключением жены, смотрели на него, как на ненормально-

го. Соседи, слыша дикий скрежет и рычание из сарая, и вовсе боялись, что он взорвет их дома.

И вот, свершилось! Первый собранный Фордом автомобиль с бешеной скоростью вылетел из сарая. Правда, он оказался весьма громоздким – пришлось даже сломать ворота. Представлял же он собой нечто похожее на гибрид тележки и велосипеда, с четырехтактным двигателем; от него шел черный зловещий дым, летели красные искры. 2 мили стали для машины пределом. И это в то время, когда в мире устраивали гонки на сотни километров!

Но Форд не сдавался. Следующая модель оказалась успешной. Ее он сумел продать за 200 долларов. Будущий «автомобильный король» понял, что заниматься сборкой в одиночку дело не только очень сложное, но и почти бессмысленное, и начал искать компаньонов для строительства завода в Диброне. И все же нашлись небогатые люди, доверившие изобретателю свои сбережения. И вот первые сто автомобилей сошли с конвейера. Европейские машины были красивыми, цветными, с золочеными ручками. Модель же Форда, та самая знаменитая «Форд Т» – черная, приземистая, напоминавшая чем-то маленький паровоз... Компаньоны испугались: вложенные средства потеряны! Создатель же завода занял деньги и выкупил все акции, став тем самым полновластным собственником предприятия.

Вся Америка набросилась на эти неказистые автомобили. Они были более чем в два раза дешевле европейских автомобилей, просты в устройстве и ремонте, а на бездорожье лучше любых других машин. Называли эти автомобили любовно, с юмором: «Жестянка Лиззи», «Генрика», «Трясучка». Эта модель имела огромный успех: 20 лет неизменного спроса, строились новые заводы, выпускались десятки тысяч машин в год. Через десяток лет Форд стал уже мультимиллионером.

Он вел свое дело вразрез с какими-либо общепринятыми правилами. Спрос на автомобили возрастал, а предприниматель снижал цену (в 1909 г. – 900 долларов, в 1916 году – 345 долларов). Он считал так: необходимо повышать покупательную способность людей путем повышения зарплаты и понижения продажных цен. Во времена Великой депрессии, когда владельцы заводов и фабрик снижали зарплаты в два-три раза, Форд не только повысил их в два раза, но и заменил десятичасовой рабочий день восьмичасовым (тем самым во многом спас свои заводы от недовольств, забастовок, ухода рабочих).

Еще одним секретом успеха «автомобильного короля» было внедрение передовых технологий: конвейерная сборка автомобилей, введение стандартизации и т.д. Но вместе с тем Форд ввел особый способ распределения работы (это явление получило название «фордизм»). Он считал, что рабочий нуждается в том, чтобы подчиняться, не брать на себя никакой ответственности, наиболее эффективно – монотонное выполнение одних и тех же простейших действий. Предприниматель считал, что каждый должен пройти этот путь «снизу – вверх». То же, что рабочий может работать не только ради дохода и карьерного роста, но и ради самореализации, иных социальных потребностей, здесь не учитывалось.

Форд был ярким противником академического образования. Он считал, что молодые люди, которые желают преуспеть, должны идти к нему на заводы, где их обучат всему необходимому.

Фордизм – одно из течений в управленческой мысли. В его основе лежит принцип разделения труда. Каждый рабочий на конвейере выполняет одну единственную операцию, тем самым стандартизируя свою работу и значительно ускоряя производство.

Тем не менее конвейерная сборка является не только возведенным в абсолют разделением труда, но и крайне дегуманизированным процессом. Человек вынужден работать как автомат, постоянно выполняя одно и то же действие (например, закручивание гайки) в течение целого рабочего дня, не имея возможности отвлечься. Это провоцирует нервные расстройства, эмоциональные срывы и прочие проблемы, о которых, разумеется, предприниматели не думали или просто не допускали возможности тонкой душевной организации у простых людей.

Тест по теме 7

1. Автором концепции «7S» не являются ..

- a) Уотман;
- b) Маслоу;
- c) Паскаль;
- d) Атос.

2. Ключевыми составляющими концепции «7S» являются ...

- a) структура;
- b) сущность;
- c) стратегия;
- d) стиль.

3. Концепция «7S» была разработана в ... году. а) 1934;

- b) 1962;
- c) 1991;
- d) 1980.

4. Сумма навыков – это ...

- a) отличительные возможности ключевых людей в организации;
- b) планы и направления действий, определяющие распределение действий;
- c) способ, каким руководители управляют организацией;
- d) группы кадров, охарактеризованные по возрасту, полу.

5. Стратегия – это ...

- a) отличительные возможности ключевых людей в организации;
- b) планы и направления действий, определяющие распределение действий;
- c) способ, каким руководителем управляют организацией;
- d) группы кадров, охарактеризованные по возрасту, полу.

6. Стиль – это ...

- a) отличительные возможности ключевых людей в организации;
- b) планы и направления действий, определяющие распределение действий;
- c) способ, каким руководителем управляют организацией.

7. Состав персонала – это ...

- a) отличительные возможности ключевых людей в организации;
- b) планы и направления действий, определяющие распределение действий;
- c) способ, каким руководителем управляют организацией;
- d) группы кадров, охарактеризованные по возрасту, полу.

8. Энтони Атос написал книгу ...

- a) «В поисках эффективного управления»;
- b) «Основы менеджмента»;
- c) «Искусство японского управления: пособие для управляющих».

9. Процедура работы является составляющей «7S»:

- a) да;
- b) нет.

Тема 8. Развитие управленческой мысли в России

Вопросы для устного опроса:

1. Дайте характеристику специфики управления в России до рубежа XIX-XX веков.
2. Раскройте вклад А. Богданова в становление управленческой науки в России.
3. О.А. Ерманский и концепция о физиологическом оптимуме: основные мо-

менты теории.

4. В чем заключается сущность научной организации труда, предложенной А.К. Гастевым?

5. Дайте характеристику особенностям управления в России конца XX века.

Задание 14 Познакомьтесь со статьей о А.А. Богданове и расскажите о русском ученом.

Одним из первых российских теоретиков науки об организации был Александр Александрович Богданов (настоящая фамилия – Малиновский, 1873-1928).

В 1912 г. вышло первое, а в 1922 г. – третье, переработанное и дополненное, издание его фундаментального труда «Тектология. Всеобщая организационная наука». Как пояснял автор, «тектология в переводе с греческого означает учение о строительстве. «Строительство» – наиболее широкий, наиболее подходящий синоним для современного понятия «организация».

Если первое издание книги, по признанию А. А. Богданова, было

«идеологически неустраиваемым», то последующие годы «великой дезорганизации, как и великих организационных попыток» породили «острую потребность в научной постановке вопросов организации. Развиваются частичные прикладные науки этого типа – об организации мастерской, об организации предприятия, учреждения вообще, армии...».

А. А. Богданов – человек огромной эрудиции (врач, философ, экономист, политический деятель, ученый-естествоиспытатель) – в своей теории организации предстал одним из пионеров системного подхода в познании различных явлений. Идеи сформулированной им науки – тектологии: о значении и роли обратной связи, о моделировании процессов организации – предвосхитили идеи кибернетики.

Задание 15. Изучите биографию О. Ерманского и расскажите о его вкладе в становление менеджмента в нашей стране.

Осип Ерманский (настоящее имя Иосиф Аркадьевич Коган) родился на юге Бессарабии в уездном городке Аккерман, расположенном у днестровского лимана, в семье мелкого ремесленника. Получил традиционное еврейское образование, учился на юридическом факультете Новороссийского университета в Одессе, но в 1888 г. за участие в студенческом движении был выслан на Кавказ. В 1891 г. уехал в Швейцарию, где познакомился с П.Б. Аксельродом, В.И. Засулич, Г.В. Плехановым и Розой Люксембург. В 1892 году вступил в социал-демократическую организацию, одновременно обучался в Цюрихском политехникуме, после окончания которого в 1895 году вернулся в Россию.

Стал одним из руководителей Союза социал-демократических комитетов и организаций Южной России и газеты «Южный рабочий». В 1902 году вновь эмигрировал и после Второго съезда РСДРП (1903) стал меньшевиком. С 1905 года жил в Петербурге, делегат Четвёртого (Объединительного) съезда РСДРП (1906). В 1907 году начал заниматься литературной деятельностью, был редактором ряда газет. В 1909 году явился основным автором пятитомного издания «Общественное движение в России в начале XX века».

В годы Первой мировой войны – один из руководителей Петроградской

«Инициативной группы», стоявшей на интернационалистских позициях, писал антивоенные листовки и сотрудничал в меньшевистской прессе.

После Февральской революции 1917 года с марта по май 1917 года был главным редактором центрального органа меньшевиков «Рабочая газета». Делегат Первого Всероссийского съезда Советов, избран членом ВЦИК от фракции меньшевиков. Был редактором и сотрудником левоменьшевистской газеты «Искра», участник Демократического совещания, член Предпарламента, один из лидеров фракции меньшевиков-интернационалистов.

После Октябрьской революции 1917 года выступал за создание однородного социалистического правительства. Был делегатом Чрезвычайного съезда РСДРП(м), избран в Президиум съезда; в отличие от Ю.О. Мартова, предлагал меньшевикам войти во ВЦИК в целях создания противовеса большевистской тактике. Участник 3-й Циммервальдской конференции, член ВЦИК от фракции меньшевиков.

Весной 1918 года вместе с ЦК меньшевиков переехал в Москву, редактировал журнал «Рабочий интернационал». В 1919 году избран действительным членом Социалистической Академии, а в 1920 году – депутатом Моссовета. 23 августа 1920 года арестован, освобождён через месяц. В апреле 1921 года вышел из РСДРП, стал профессором экономики Первого Московского государственного университета и сосредоточился исключительно на исследованиях в области рационализации и научной организации труда. Вновь арестован в марте 1921 года и в 1931 году. В 1933-1936 годах заведовал кафедрой экономики и организации производства МВТУ. Арестован в 1937 и снова в 1940 году, погиб в исправительно-трудовом лагере в 1941 году.

Ерманский – автор ряда монографий в области научной организации производства, в том числе «Система Тейлора. Что несет она рабочему классу и всему человечеству. С указателем литературы на русском и иностранных языках» (Петроград – Москва, 1918), «Указатель книг и статей по научной организации труда и производства» (Москва, 1921), «Научная организация труда и производства в системе Тейлора» (Москва, 1925, четыре переиздания),

«Трагедия расточительства в производстве» (Москва - Ленинград, 1929), «Теория и практика рационализации» (Москва - Ленинград, 1928, пять переизданий до 1933 года), «Стахановское движение и стахановские методы» (Москва, 1940). Ему принадлежит так называемая психофизиологическая концепция советской науки организации производства (принцип физиологического оптимума Ерманского). Рассматривал научную организацию труда как синтетическую научную систему, черпающую материал из других научных дисциплин, главным образом из сферы техники, экономики и психофизиологии труда.

Осуществив подробный анализ системы организации труда, созданной Тейлором, О. А. Ерманский выделил основные ее требования и среди них – самое существенное: «Ничто не должно делаться по рутине. Все, даже самая мелочь, должно быть предварительно исследовано научно. Все должно быть заранее предвидено, целесообразно построено и точно установлено. Работа рабочих и служащих должна быть точным выполнением этого заранее выработанного, подробно и научно обдуманного плана».

Наиболее известной работой О. А. Ерманского была «Теория и практика рационализации», изданная в 1925 г. и переизданная до 1933 г. пять раз.

Одним из важнейших законов человеческой работы О. А. Ерманский называл закон накопления упражнений (навыков), который создает возможность при неизменном расходе сил получать больший результат. Условием накопления упражнений является повторение одних и тех же движений.

Обоснованный О. А. Ерманским принцип оптимума исходит из того, что в вопросах рациональной организации центральную роль играют две величины: количество достигнутого полезного результата и количество расходуемой на его достижение энергии. Степень рационализации должна иметь критерий для суждения о ней, но им будет не количество достигнутого результата и не количество расходуемой энергии, а максимальное значение отношения количества достигнутого полезного результата к количеству расходуемой энергии, и наоборот – минимальное значение отношения.

О.А. Ерманский большое внимание уделял методам изучения затрат рабочего времени и рационализации трудовых процессов, стандартизации организационных решений, механизации производства, организации массового производства и непрерывных потоков и др. В 1927 году были опубликованы мемуары Ерманского «Из пережитого (1877-1921)» (Москва), содержащие обширный материал по истории социал-демократического движения в России.

Задание 16. Познакомьтесь с биографией А.К. Гастева и его системой научной организации труда.

Алексей Капитонович Гастев родился в семье учителя и портнихи. Отец умер, когда Гастеву было два года. По окончании училища и технических курсов поступил в Московский учительский университет, но был оттуда исключен за политическую деятельность. В 1901 г. вступает в РСДРП, бросает учебу и становится профессиональным революционером. В 1904 г. напечатан первый рассказ из жизни ссыльных. Во время Первой русской революции – председатель

Костромского совета рабочих депутатов и руководитель боевой дружины. В 1906 г. сослан в Нарымский край, но бежал и был избран делегатом на IV съезд РСДРП. Некоторое время живет, работает и учится в Париже. В 1908 г. покидает ряды большевиков.

В 1914 г. снова сослан в Сибирь. Февральскую революцию встречает в победе и выходит из подполья (с 1901 г. до 1917 г. на нелегальном положении). В 1917-1918 гг. – секретарь ЦК Всероссийского союза рабочих-металлистов. Работает в управлении заводов Москвы, Харькова, Николаева, организует рабочее самоуправление через сеть профсоюзов, как французские синдикалисты. В 1921 г., после организации Центрального института труда при ВЦСПС, назначен его руководителем. В 1926 г. награжден орденом Красного Знамени «за исключительную энергию и преданность делу». 8 сентября 1938 г. арестован НКВД и 15 апреля 1939 г. расстрелян.

Видным деятелем в области научной организации труда и производства, выдающимся исследователем и организатором науки, автором свыше 200 научных работ был Алексей Капитонович Гастев (1882-1938). Основные его научные труды: «Как надо работать» (1921), «Трудовые установки» (1924).

«Нормирование и организация труда» (1929), «Научная организация труда» (1935). А. К. Гастев был самобытным ученым и писателем. Но главным его

«произведением» стал созданный им в 1920 г. Институт труда при ВЦСПС, преобразованный в 1921 г. в Центральный институт труда (ЦИТ), бессменным руководителем которого он был вплоть до ареста и трагической кончины в результате политических репрессий сталинского режима.

Научные идеи и воззрения А. К. Гастева реализовывались в работах ЦИТа. Первым программным документом института стали правила, сформулированные А. К. Гастевым в книге «Как надо работать».

К правилам были обширные комментарии, пояснения, дополнения. Сами правила были широко опубликованы в виде плакатов, листовок. Их можно было встретить на многих рабочих местах в цехах, в учреждениях. Актуальность приведенных правил не утрачена и в наши дни. Основными направлениями деятельности ЦИТа, после того как он окончательно сформировался, были:

➤ общеметодологическая работа по научной организации труда и производства, состоящая из исследования различных форм современной

организации труда и производства, выработки методов и системы их рационализации, а также технической реконструкции производства;

➤ проектирование организации труда и производства на основе разрабатываемых методов проектирования как организации рабочих мест, так и организации труда и производства в подразделениях и на предприятиях;

➤ организация производственной подготовки промышленных кадров по издаваемым методам обучения для текстильной, строительной, машиностроительной, угледобывающей и металлургической промышленности, авто, транспорта и сельского хозяйства;

➤ психофизиологические исследования производственного поведения работников в так называемой трудовой клинике ЦИТ, в которой изучалась работа сердечно-сосудистой и дыхательной систем человека, осуществлялся контроль его утомляемости, энергетических затрат, количества и качества выполняемой работы;

➤ разработка и внедрение новых методов работы, рациональных инструментов, приспособлений, а также конструирование политехнического оборудования.

Отличительной особенностью методов исследования и рационализации трудовых процессов, проводимых ЦИТ (а это определялось, конечно, установками А.К. Гастева), было сосредоточение внимания на отдельном рабочем месте и на строго ограниченных операциях – так называемое исследование на узкой базе. ЦИТ во главе с А.К. Гастевым впервые в мировой практике начал разработку методов проектирования организации труда при проектировании предприятий. Обобщая этот опыт, А.К. Гастев писал: «Было очень симптоматично, что производственники-инженеры, имевшие солидный производственный стаж, пробывшие в длительных командировках в Германии и Америке, вначале не только изумлялись «какому-то такому проектированию рабочего состава», но и подкрепляли свое изумление компетентной ссылкой на то, что ничего подобного нет ни в Германии, ни в Америке». Там же он писал:

«Постановка самой проблемы – проектирования – инициатива самого ЦИТа».

ЦИТ шел от разработки организационных стандартов к проектированию на их основе организации труда на рабочих местах, затем – к проектированию так называемого рабочего фронта, а затем – к построению всей сложной системы организации труда и производства в цехе и на предприятии в целом. Особое значение придавалось проработке вопросов «развертывания» предприятий, то есть проектированию таких процессов организации, как ввод производства в эксплуатацию и доведение его до проектной мощности, обеспечение предприятия работниками, их подготовка, производственное обучение.

Проектировочные работы ЦИТ осуществлялись в следующих направлениях:

➤ проектирование характерных «рабочих типов» на предприятиях (иначе – типизация разновидностей работников). Например: выделение работников, осуществляющих работу по изготовлению изделия целиком (универсальные работы); специализация работников на выполнении отдельных операций; выделение работников на вспомогательные и обслуживающие работы;

➤ проектирование производственных характеристик рабочего состава, то есть работников;

➤ проектирование организации труда (функциональной расстановки работников) на каждом рабочем месте, в пролете, цехе;

➤ проектирование необходимого количества работников на основе расчетов по обслуживанию оборудования и технологических процессов;

➤ проектирование установочных (опытных, экспериментальных) цехов предприятия, где будут вести подготовку работников, а также проводить опытные работы по оснащению рабочих мест и механизмов различными приспособлениями, оснасткой.

На основе всех указанных видов проектирования ЦИТ добивался получения новых, более высоких форм организации труда на производстве. Объектами проектирования стали десятки крупнейших предприятий страны, в том числе Ростовский завод сельскохозяйственных машин, Харьковский и Сталинградский тракторные заводы, Уралмашстрой.

Особая страница в работе ЦИТ – подготовка квалифицированных рабочих, обучение персонала предприятий правилам работы. В учебных пунктах (число их составило более чем 1500), расположенных в разных городах страны, ЦИТ проводил обучение рабочих рациональным приемам и методам труда. С ЦИТ были связаны более чем 400 промышленных предприятий, им оказывалась помощь в подготовке квалифицированных работников. Всего по методам ЦИТ прошли обучение 500 тыс. рабочих промышленности и строительства, подготовлены 20 тыс. инструкторов и консультантов по НОТ.

Дело организации труда на предприятиях и в учреждениях опиралось только на умение их руководителей. Были, безусловно, талантливые командиры производства, но было и много абсурдных организационных решений. Поощрялись передовики, «ударники», стахановцы. Вокруг их достижений, зачастую заказных или искусственно создаваемых, раздувался ажиотаж. Опыт таких передовиков принудительно, сверху насаждался в производство, что, в свою очередь, порождало формализм, когда по форме передовой опыт вроде бы воспроизводился, но по существу мало что менялось. Окончился пер-

вый период становления и развития науки об организации труда в нашей стране – период, ознаменовавший выдающиеся достижения в этой области. В течение почти сорока лет после этого периода на тему НОТ в нашей стране не было практически никаких публикаций и научных исследований.

В 1955 г. был создан Научно-исследовательский институт труда СССР – НИИ труда, в проблематику исследований которого вошли вопросы организации, нормирования, оплаты и условий труда. Важную роль для развития НОТ в стране сыграло Всесоюзное совещание по организации труда (26-29 июня 1967 г.). Напомним, что предыдущее событие подобного масштаба прошло в стране в 1924 г. Было о чем поговорить после более чем сорокалетнего перерыва. Итогом совещания стали «Рекомендации по организации труда», которые на два десятилетия определили направления работы по НОТ в стране.

На Всесоюзном совещании получила развитие теория организации труда: было сформулировано актуальное и по сей день определение, какую организацию труда следует считать научной, какие элементы составляют содержание организации труда. Были определены задачи научно-исследовательских организаций в области исследований по НОТ, намечены действия по осуществлению типового проектирования организации рабочих мест и их обслуживания, поставлены задачи по развертыванию проектирования организации труда в составе проектов новых предприятий. Кроме того, были рекомендованы органы и звенья в системе управления народным хозяйством, которые должны осуществлять планирование и руководство исследованиями, разработкой и внедрением НОТ. Была определена необходимость создания на предприятиях служб НОТ, а также даны рекомендации по другим вопросам, связанным с НОТ.

В рекомендациях особо подчеркнуто, что только при проведении работы одновременно по всем направлениям НОТ можно наиболее полно использовать достижения науки и передовой опыт, привести в действие резервы роста производительности труда, получить наибольшую экономию. В разделе рекомендаций, предусматривающих меры по внедрению НОТ в промышленности и строительстве, указано на необходимость установления четкой системы планирования работ по НОТ, на создание и укрепление служб НОТ на предприятиях и стройках, усиление ответственности научно-исследовательских и проектных организаций, предприятий и строков за внедрение результатов научных исследований и передового опыта организации труда, подготовку специалистов и повышению уровня знаний руководителей и других работников в области НОТ, материальное стимулирование за внедрение научной организации труда в производство.

Начиная с 1968 г. во всех проектах строительства новых предприятий предусматривались специальные разделы по организации труда и управлению производством. Признавалось целесообразным создать в отраслях головные организации по методическому руководству работой в области НОТ. В работу по исследованиям проблем НОТ вовлекались высшие учебные заведения. С 1967/68 уч. года предложено начать подготовку инженеров и техников-организаторов труда; рекомендовано в вузах, техникумах и ПТУ ввести изучение курса научной организации труда. На предприятиях создавались службы научной организации труда – лаборатории, бюро, отделы НОТ. Основная трудность при этом состояла в кадровом обеспечении таких подразделений. В лучшем случае в них работали энтузиасты НОТ. К сожалению, было много и случайных людей, низкая компетентность которых сослужила плохую службу делу НОТ. На многих предприятиях стали возникать общественные творческие объединения – советы НОТ, творческие бригады НОТ, общественные бюро организации труда, общественные бюро нормирования труда и др. Мероприятия по внедрению НОТ стали планировать централизованно. В народнохозяйственном плане появились обязательные задания по НОТ, которые доводились до каждого предприятия и включались в их техпромфинпланы. Была введена обязательная годовая статистическая отчетность о внедрении мероприятий НОТ.

В работе по развитию НОТ принимали участие профсоюзы. Одним из направлений производственно-массовой работы профсоюзных организаций было вовлечение трудящихся в дело развития НОТ на производстве. Положения об обеспечении высокой организации труда стали неотъемлемой частью коллективных договоров. ВЦСПС и отраслевые профсоюзы проводили смотры-конкурсы по НОТ. Были учреждены нагрудные знаки ВЦСПС «За активную работу по внедрению НОТ» и «За активную работу по механизации ручных работ», которыми награждались победители смотров-конкурсов. При Всесоюзном совете научно-технических обществ (ВСНТО), осуществлявшем свою деятельность под руководством профсоюзов, была образована секция НОТ, которая организовывала работу секций и комитетов НОТ в отраслевых и региональных научно-технических обществах, проводила конкурсы, совещания и конференции по НОТ.

Тест по теме 8

1. Настоящая фамилия А. Богданова ...

- a) Кравченко;
- b) Малиновский;
- c) Ульянов.

2. Фундаментальная работа А. Богданова называется ...

- a) «Научная организация труда и производства и система Тейлора»;
- b) «Общая промышленная администрация»;
- c) «Всеобщая организационная наука».

3. Учение о строительстве по Богданову называется ...

- a) тектология;
- b) метрология;
- c) эргастерия.

4. Автором тезиса о необходимости определения расхода энергии методом измерения газообмена является ...

- a) А. Богданов;
- b) О. Ерманский;
- c) А. Гастев.

5. По А. Богданову «мерой социально-кристаллизованных активностей сопротивления» является ...

- a) национальное богатство;
- b) производительность труда;
- c) средние доходы населения.

6. О. Ерманский активно работал в период ...

- a) на рубеже XVIII-XIX вв.;
- b) в 20-е гг. XIX в.;
- c) в 40-е гг. XIX в.

7. Принципом теории рациональной организации О. Ерманского не является ...

- a) принцип положительного отбора;
- b) закон организационной суммы;
- c) принцип распределения вещественных элементов производства.

8. О. Ерманский – ярый противник теории, которую предложил ...

- a) А. Файоль;
- b) Ф. Тейлор;
- c) К. Маркс.

9. Суть «закона наименьших» по А. Богданову ...

- a) прочность всей хозяйственной цепи определяется наиболее слабым её звеном;
- b) приобретенные индивидуальные навыки каждого работника закрепляются четкой организацией совместной деятельности;
- c) важнейшее условие рационализации производства – учет его социальных масштабов.

10. Критерий рациональности организации любой работы по О. Ерманскому заключается ...

- a) в принципе физиологического оптимума;
- b) в принципе координирования и мотивирования работников;
- c) в уровне получаемого дохода.

Темы контрольных работ

1. Актуальные проблемы и перспективы развития менеджмента в XXI веке.
2. Формирование теоретико-методологической базы проектирования, организации и администрирования бизнеса.

3. Формирование и развитие менеджмента в США.
4. Формирование и развитие менеджмента в Западной Европе.
5. Формирование и развитие менеджмента в Японии.
6. Формирование и развитие управленческой мысли в России.
7. Научный вклад Ф. У. Тейлора в развитие теории и практики менеджмента.
8. Концепция «идеальной бюрократии» М. Вебера и ее современное значение.
9. Научный взгляд А. Файоля в развитие теории и практики менеджмента.
10. Научный взгляд Э. Мэйо в развитие теории и практики менеджмента.
11. Научный вклад К. Левина в развитие теории и практики менеджмента.
12. Научный вклад Д. Мак Грегора в развитие теории и практики менеджмента.
13. Научный вклад У. Оучи в развитие теории и практики менеджмента.
14. Содержательные теории мотивации: критический анализ.
15. Процессуальные теории мотивации: критический анализ.
16. Социально-философская концепция бихевиоризма.
17. Бизнес в России и бизнес по-русски.
18. Национальные модели и системы менеджмента: американский опыт.
19. Национальные модели и системы менеджмента: европейский опыт.
20. Национальные модели и системы менеджмента: японский опыт.
21. Национальные модели и системы менеджмента: корейский опыт.
22. Национальные модели и системы менеджмента: китайский опыт.
23. Национальные модели и системы менеджмента: российский опыт.
24. Особенности организации и ведения бизнеса в СНГ.

