

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования

«Воронежский государственный технический университет»

Строительно-политехнический колледж

МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических работ по дисциплине

«Менеджмент»

*для студентов специальности 27.02.07 «Управление качеством продукции,
процессов и услуг (по отраслям)»
всех форм обучения*

Воронеж 2021

УДК 338.4.005(07)
ББК 65.291.2я723

Составитель:

канд. техн. наук И. В. Поцбнева

Менеджмент: методические указания к выполнению практических работ по дисциплине «Менеджмент» для студентов специальности 27.02.07 «Управление качеством продукции, процессов и услуг (по отраслям)» / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост.: И. В. Поцбнева. – Во-ронеж: Изд-во ВГТУ, 2021. – 28 с.

Методические указания к выполнению практических работ по дисциплине «Менеджмент» разрабатывались на основе требований ФГОС СПО с опорой на научные принципы формирования содержания образования. Данные методические указания разработаны по специальности 27.02.07 «Управление качеством продукции, процессов и услуг (по отраслям)».

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ Менеджмент.pdf.

Ил. 1. Табл. 2. Библиогр.: 5 назв.

УДК 338.4.005(07)
ББК 65.291.2я723

*Рецензент – И. В. Фатеева, канд. экон. наук, доц. кафедры инноватики и строительной физики имени профессора И.С. Суворцева
Воронежского государственного технического университета*

*Издается по решению редакционно-издательского совета
Воронежского государственного технического университета*

ВВЕДЕНИЕ

В процессе подготовки к практическим занятиям студенты учатся использовать полученные знания, т. е. приобретают умение применять подобные теоретические нормы к определённым жизненным ситуациям, участвовать в дискуссиях по спорным вопросам в менеджменте.

Целью практических занятий является закрепление теоретических знаний, полученных на лекциях и в процессе самостоятельной подготовки, контроль над самостоятельной работой студентов, а также методическая помощь в изучении исторических тенденций развития менеджмента.

Основными задачами методических материалов являются помощь в теоретическом освоении общих и специфических закономерностей возникновения и развития знаний в сфере управленческой деятельности и приобретении практических навыков аналитической деятельности в процессе изучения становления управленческой науки.

Практическим занятиям предшествует самостоятельная работа студентов по соответствующей теме курса по заранее подготовленному плану, в котором указана основная и дополнительная литература, предложены задания для самостоятельного изучения.

Практические занятия относятся к числу типовых оценочных средств, использование которых позволяет выявить формирование навыков, полученных при изучении теоретического материала. Практические занятия предусматривают как формализованные задания, так и задания, составленные по методу ситуационного анализа, направленные на максимальное вовлечение студентов в активное обсуждение изучаемого материала. Обсуждение должно завершаться итоговым выводом преподавателя, содержащим оценку участия студентов и результата обсуждения по соответствующему разделу учебной дисциплины. Одним из видов практических занятий является выполнение студентами тестовых аудиторных заданий. Содержание практических занятий должно формироваться с учетом того обстоятельства, что каждая из включенных в рабочую программу тем изучается последовательно, усваиваемый учебный материал накапливается постепенно.

Подготовка к практическому занятию рекомендуется в следующем порядке:

1. Внимательно ознакомиться с вопросами, которые предлагается рассмотреть на практическом занятии;
2. Изучить специальную литературу, рекомендованную к определённой теме. Студенты выбирают главы или параграфы, которые следует прочитать в учебниках, указанных в перечне дополнительной литературы;
3. Подготовить ответы на каждый вопрос практического занятия (желательно в письменной/печатной форме: в форме плана-ответа / доклада);
4. Повторить и закрепить основные определения и понятия темы;
5. Выполнить задания, направленные на развитие практических навыков

обсуждения проблем управленческой мысли;

6. Взвесить все аргументы, приведённые в литературе и на лекции, обосновывающие ту или иную позицию, выработать своё отношение к ним, сформулировать выводы.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1 **ИСТОРИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА, ЕГО ОСОБЕННОСТИ** **В РАЗЛИЧНЫЕ ПЕРИОДЫ**

Цель работы: сформировать устойчивые представления о причинно-следственных связях экономической и управленческой деятельности; раскрыть содержательную характеристику этапов эволюции экономической и управленческой деятельности.

Ключевые понятия: генезис, организация, организованная деятельность, экономическая деятельность, управленческая деятельность.

Рекомендации:

1. Проведение преподавателем устного фронтального опроса студентов по составу и содержательной характеристике ключевых понятий, а также по предложенным вопросам;

2. Разбор ситуаций по теме занятия и обсуждение поставленных вопросов;

3. Презентация и защита рефератов студентов в соответствии с темой практического занятия.

Вопросы для повторения:

1. Этапы развития человеческой деятельности, предшествующие становлению научного менеджмента.

2. Что послужило толчком развития теоретических исследований и практики управления?

3. Влияние управленческих революций на развитие менеджмента.

Задание 1. Заполните таблицу.

Таблица 1

Уровни управления

Уровни управления	Объект управления	Предмет управления	Целевая функция управления
Менеджмент развития			
Менеджмент организации			
Производственный менеджмент			

Задание 2. Определите содержание элементов управленческого труда: предмета труда, орудий труда, самого труда (рис.1).

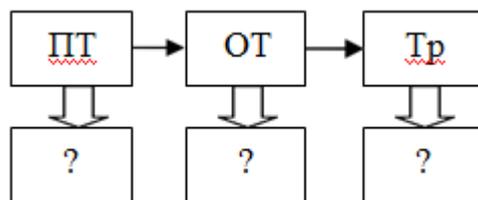


Рис. 1. Содержание управленческого труда

Ситуация 1.

Свод законов царя Хаммурапи (1792 — 1750 гг. до н. э.)

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то её бросали в воду, а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не получал из приданого покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали её приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также её покупатель, не доказавший, что он купил незаведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому — 5, но за неудачную — лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушился и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривал проступки исключительно с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нём полностью отсутствовало правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Вопросы для обсуждения:

1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные стороны наблюдаются у этого явления?
2. Чьи интересы защищали эти законы?
3. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента

можно заметить на данном этапе развития науки управления?

Ситуация 2.

Из книги китайского реформатора Шан Яна (390 — 338 гг. до н. э.)

Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью. Если правитель выпустит из своих рук власть, ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление. Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет.

Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчёмного — из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные...

Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнён, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником... или простолюдином...

Вопросы для обсуждения:

1. Учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство и начало развиваться крупное строительство, как оценить значение проводимых реформ?
2. К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна?
3. Как осуществлялось стимулирование деятельности подчиненных?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2 ПРОМЫШЛЕННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Цель работы: закрепить знания о практическом менеджменте как закономерном следствии развития экономической деятельности, особой стадией которого стала промышленная революция.

Ключевые понятия: машинное производство, фабрика, общественное разделение труда, практический менеджмент.

Рекомендации:

1. Проведение преподавателем устного фронтального опроса студентов по составу и содержательной характеристике ключевых понятий, а также по предложенным вопросам;

2. Разбор ситуаций по теме занятия и обсуждение поставленных вопросов;
3. Презентация и защита рефератов студентов в соответствии с темой практического занятия.

Вопросы для повторения:

1. Определите роль научно-технического прогресса в становлении и развитии менеджмента.
2. Назовите тенденции развития менеджмента на современном этапе.

Ситуация 1.

Процесс накопления капитала в Англии активизировался с начала Великих географических открытий. Англия оказалась на перекрестке новых торговых путей. Здесь одновременно с ВГО в XVI в. проходил аграрный переворот и развивалась мануфактурная стадия промышленности. Оба эти фактора стали прологом промышленной революции.

Крестьяне в стране являлись лично свободными еще с XV в. (коммутация ренты). Отношения между лендлордами и крестьянами приобретает договорный характер. Основной формой держания земли у крестьян был копигольд. Земельный участок находился в руках крестьянина по копии документа, заверенной в манориальной курии.

В XVI в. выделилась новая социальная группа среди дворян Англии — «джентри», которые занимались предпринимательством. Они захватывали обширные угодья и пахотные земли крестьян, лишая их основных средств производства. Огораживали земли и засеивали травой, превращая в пастбища для овец. Экономические выгоды овцеводства заключались в чрезвычайно возросшем спросе на шерсть со стороны английских сукноделов. В отличие от первого этапа «огораживания» (XIII-XIV вв.), когда шерсть продавали мануфактуристам Нидерландов и Италии, в XVI в. в самой Англии стали широко создаваться текстильные (сукнодельные) мануфактуры. Но для экономики этой страны возникла другая проблема — зерно для внутреннего потребления пришлось ввозить из-за границы.

Сукноделие, грубошерстное и тонкой выделки, стало развиваться в мануфактурах всех трех типов:

- 1) рассеянной (сельской, раздаточной);
- 2) смешанного типа;
- 3) централизованных.

Рассеянного типа производства создавались в сельской местности, где агенты (или перекупщики шерсти) раздавали сельским жителям задание на сбор шерсти, её очистку, промывку, прядение. Затем продавали её предпринимателям в города, где в специальных помещениях наёмные работники занимались сукноделием. Получалось предприятие «смешанного типа». Создавались и централизованные мануфактуры, но больше на рудниках, а также в виде предприятий по металлообработке и т. д. Используя разнообразные орудия труда и механизмы, приводимые в движение руками или ногами, работники специали-

зировались по отдельным операциям, переходя к более сложному разделению труда и кооперации. Такая организация производства отдаленно напоминала будущую фабрично-заводскую.

Рынок труда в XVI — XVII вв. и позднее был обширным в Англии за счёт крестьян, потерявших земли при огораживании. А капиталы, которые оборачивались довольно быстро в мануфактурном производстве, использовались через некоторое время на создание фабрик и заводов.

Итак, мануфактура — это предприятие, основанное на разделении труда и ручной технике.

Производили в Англии XVI — XVIII вв. не только сукно, но и хлопчато-бумажные ткани в Ланкашире, Йоркшире, Чeshire. Сырьё для такой продукции завозили по каналам левантийской (ближневосточной) торговли. Извне поступало сырьё и для производства шелковых тканей.

Новые отрасли: производство пороха, селитры, сахара, бумаги — стали возможны с созданием мануфактур.

Страна в XVII в. вышла на первое место в мире по угледобыче, и возросшая сеть мануфактур была обеспечена топливом.

К источникам накопления капитала здесь относилась также секуляризация земель католических монастырей в связи с организацией независимой от Рима англиканской церкви (с 1534 г.).

Крупными паевыми с Англией компаниями были Русская (Московская) с 1554 г. и Восточная (Балтийская) с 1588 г. В этом же году (1588 г.) была создана Гвинейская компания. Несомненную роль в колонизации Индии сыграла Ост-Индская компания (1600 г.).

Налоговая политика, государственные займы, умело регулируемые государством, а также регламенты таможенного права тоже были важным источником накопления капитала не только для осуществления промышленной революции, но и становления рыночной экономики.

Англия в XVI в. начала создавать внутренние колонии, присоединив Ирландию и превратив её в аграрный придаток. Присоединение Шотландии растянулось еще на 100 лет.

Определённую роль в генезисе рыночной экономики сыграла Английская буржуазная революция (1642—1649 гг.). В ходе неё носители товарно-денежных отношений выступали с требованием свободы предпринимательства и свободной конкуренции.

Аграрный переворот в Англии, генезис мануфактурного производства, умелая налоговая и таможенная политика содействовали промышленной революции.

Вопросы для обсуждения:

1. Определите роль английской промышленной революции в развитии мировой экономики.
2. Что такое мануфактура?
3. Выстройте логику развития мирового производства, начиная с ранней формы предприятия — античного эргастерия.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3

СТАНОВЛЕНИЕ ШКОЛЫ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Цель работы: обосновать причинно-следственные взаимосвязи между менеджментом как практикой и менеджментом как наукой, провести сравнительный анализ теорий Ф. Тейлора и М. Вебера, сделать выводы о значении теории менеджмента.

Ключевые понятия: научный менеджмент, трудовой процесс, трудовая операция, бюрократия, научная организация труда (НОТ), дифференцированная система оплаты труда.

Рекомендации:

1. Проведение преподавателем устного фронтального опроса студентов по составу и содержательной характеристике ключевых понятий, а также по предложенным вопросам;

2. Разбор ситуаций по теме занятия и обсуждение поставленных вопросов;

3. Презентация и защита рефератов студентов в соответствии с темой практического занятия.

Вопросы для повторения:

1. Охарактеризуйте школу научного управления.

2. В чём сущность школы научного управления Ф. Тейлора?

3. В чём состоит вклад школы научного управления в современную теорию менеджмента?

4. Кто из последователей Тейлора разработал систему организации трудового процесса, которая в настоящее время применяется? Опишите разработанную методику.

5. Перечислите основные задачи менеджмента, разработанные Тейлором. Являются ли они актуальными для современного состояния менеджмента в России?

6. Иерархия трудового процесса: сущность, содержание.

Ситуация 1.

История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией, добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал её процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал своё увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить её.

Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал Моторз» и «Форд».

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело. Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточён контроль за работой. Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 доллар вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось и «Крайслер» вновь заняла своё прочное место на автомобильном рынке.

Вопросы для обсуждения:

1. В чём вы видите заслугу Ли Якокка как менеджера в стабилизации положения компании «Крайслер»?

2. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда: красивый жест, недостаточно продуманное решение, хорошо просчитанный шаг менеджера. Аргументируйте свои ответы.

Ситуация 2.

В цехе АО «Омега», состоящем из 10-ти участков, было очередное оперативное совещание, которое вел начальник цеха М. И. Попов.

Первым обсуждался вопрос невыполнения производственного задания участком № 3. По информации заместителя начальника цеха Н. М. Петрова, основными причинами неритмичной работы участка являлись отсутствие мастера, большая текучесть кадров, устарелое оборудование. В целях выхода из критического положения начальник цеха регулярно в течение последних двух месяцев в устной форме давал распоряжения всем мастерам выделять ежедневно по несколько рабочих на отстающий участок, однако позитивных изменений не произошло. Участок № 3 с заданием не справлялся. После этого начальник цеха М. И. Попов возложил на себя обязанности старшего мастера, мастера и бригадира отстающего участка. Но и после этого существенных изменений не произошло. Более того, решение начальника цеха о совмещении в одном лице функций четырёх должностных лиц вызвало недоумение коллектива и послужило поводом для разговоров о том, что начальник цеха в сложившейся ситуации не смог проявить себя как организатор и специалист. А старший мастер и бригадир отстающего участка посчитали, что начальник цеха им не доверяет и мало что делает практически для поиска путей решения в сложившейся неблагоприятной ситуации.

В начале третьего месяца с момента невыполнения участком № 3 производственного задания начальник цеха на очередной оперативке снова приказал всем старшим мастерам выделить по три человека для отстающего участка. По-

сле этого выступил старший мастер участка № 5 А. А. Скворцов и категорически заявил, что он с этого дня не отправит ни одного рабочего куда-либо, так как его участок не располагает производственными резервами и излишней численностью работающих. Начальник цеха воспринял заявление старшего мастера участка № 5 с раздражением и приказал немедленно выполнить данное ему распоряжение. А. А. Скворцов ещё раз подтвердил, что он не будет выполнять это распоряжение в силу изложенных им ранее причин. Начальник цеха не сдержался, в грубой форме обозвал старшего мастера бездельником и заявил, что сам пойдет к нему на участок и отправит нужное количество рабочих на отстающий участок. Скворцов не промолчал и на этот раз, заявив, что если начальник цеха придет к нему на участок, то он не пустит его туда. Все другие старшие мастера сидели молча. Одни переглядывались в недоумении друг с другом, другие опустили головы, не испытывая желания встречаться взглядом со своим непосредственным руководителем, и потому было трудно определить: поддерживают они или не поддерживают начальника цеха М. И. Попова.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте оценку действий начальника цеха М. И. Попова и старшего мастера А. А. Скворцова.
2. Оцените действия старших мастеров цеха.
3. Как вы расцениваете действия председателя цехкома профсоюза, присутствующего на оперативном совещании у начальника цеха и бывшего свидетелем хода обсуждения производственных задач?
4. В чем вы находите сходство конкретной ситуации с принципами управления Ф. Тейлора?

Ситуация 3.

Согласно рекомендациям теоретиков Гласиер, каждой организации предписывается предусматривать в своей системе наличие как минимум 4-х подсистем: исполнительной, апелляционной, представительской и законодательной.

Исполнительная подсистема представляет собой систему функций исполнителей, которая образуется вследствие разделения труда, департаментализации и делегирования полномочий. При этом исполнительские функции для выполнения работы в организации должны взаимодействовать. Более того, функции образуют иерархию, или цепь команд.

Апелляционная подсистема создаётся в организациях с целью предоставить каждому сотруднику право обжаловать решения руководителя любого уровня. В самом крайнем случае жалоба на главного управляющего может быть рассмотрена специальным апелляционным судом. Апелляционный суд создаётся из представителей *рабочего совета*, правления и председателя суда, приглашённого со стороны.

Представительская подсистема формируется путём избрания представителей, входящих в *рабочий совет* вместе с руководителями. Данный орган руководствуется принятыми в организации нормами и законами. Он предназна-

чен для согласования спорных моментов и коллегиального урегулирования конфликтов. Представители доводят до сведения руководителей жалобы членов организации.

Функция **законодательной подсистемы** — это выработка политики организации с участием избранных представителей *рабочего совета*. Представители на встречах с руководителями вырабатывают «установленный порядок», который позволяет руководителям действовать в широких рамках. Законодательная подсистема принимает решения о найме, распределении работ во времени, правилах работы и так далее.

Представительская подсистема формируется путём избрания представителей, входящих в *рабочий совет* вместе с руководителями. Данный орган руководствуется принятыми в организации нормами и законами. Он предназначен для согласования спорных моментов и коллегиального урегулирования конфликтов. Представители доводят до сведения руководителей жалобы членов организации. Эти жалобы могут относиться к любому аспекту работы, управления или качественных и количественных аспектов. Представительская система действует в рамках исполнительной системы и связывает мнения и чувства рядовых членов организации. В «Гласиер» существует формальная представительская система, члены которой избираются.

Таким образом, представительская и исполнительная подсистемы сведены вместе с помощью *рабочих советов*, составленных из выборных представителей и управляющих. *Рабочие советы* выполняют только законодательные функции, определяют общие направления руководства и предназначаются, по-видимому, для учёта реакции акционеров, директоров и клиентов.

Вопросы для обсуждения:

1. Определите цель применения теории Гласиер в современных организациях?
2. Охарактеризуйте подсистемы Вавилона в период правления царя Хаммурапи, в соответствии с теорией Гласиер, на основе материала Ситуации 1.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4 КОМПЛЕКСНОЕ ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель работы: выработка навыков сравнительного анализа компонентов содержательной характеристики теории А. Файоля; комплексная характеристика понятия «организация».

Ключевые понятия: администрирование, математическая функция, биологическая функция, управленческая функция, организация, принципы управления.

Рекомендации:

1. Проведение преподавателем устного фронтального опроса студентов по составу и содержательной характеристике ключевых понятий, а также по предложенным вопросам;

2. Разбор ситуаций по теме занятия и обсуждение поставленных вопросов;
3. Презентация и защита рефератов студентов, в соответствии с темой практического занятия.

Вопросы для повторения:

1. Назовите основные концепции административной школы?
2. Каковы основные функции и элементы управления по мнению А. Файоля?
3. Дайте оценку принципам административного управления А. Файоля.
4. Объясните сущность бюрократической концепции М. Вебера.
5. Правильно ли, что представители административной школы не учитывали человеческий фактор? Нужно ли это делать? И почему?
6. Существует ли сейчас «классическая модель организации» по А. Файолю?

Ситуация 1.

В новом цехе акционерного предприятия устанавливали поступившее оборудование. Инспектор технадзора решил не подписывать акт приемки, так как было много недоделок и брака. Вместе с механиком он отправился к главному инженеру, чтобы сказать о своём окончательном решении. Главный инженер весьма любезно встретил инспектора технадзора, после чего инспектор не захотел омрачать знакомство и решил свое мнение сообщить позднее. После нескольких минут ему показали новое здание управления, а затем посадили в отдельном кабинете столовой предприятия в обществе главного инженера, механика и мастера цеха К. Л. Петрова. Мастер недоумевал, зачем его пригласили на обед в составе руководства предприятия. Все выяснилось на другой день. Мастеру К. Л. Петрову позвонили и попросили подойти к главному бухгалтеру. Там ему выписали премию и попросили расписаться. Бухгалтер сказал, что это плата за вчерашний обед, и денег мастеру не выдал. Мастер Петров стыдливо что-то проговорил и с чувством досады вышел из кабинета.

Вопросы для обсуждения:

1. Как должен был поступить инспектор технадзора?
2. Как бы Вы поступили на месте мастера?

Ситуация 2.

«Египетская бюрократия». Социальное положение и материальное благополучие египтянина зависело от того, какую ступеньку в служебной иерархии он занимал. Доступ к службе был облегчен для знати, хотя не был закрыт для других сословий. Он зависел от уровня образования, поэтому счастливицы, попавшие в правительственную придворную школу, могли дослужиться до высших постов и завещать свой статус детям. Последние автоматически вступали в ряды аристократии, но служебную карьеру должны были начинать снизу — с должности обыкновенного писца.

Несмотря на множество должностей, точного разграничения функций не существовало. Отсюда споры и вражда между отдельными ведомствами. Характерная черта египетской бюрократии — широкое совместительство и парал-

тельное существование системы должностей и системы чинов. Управление провинциями лежало на номархах, совмещавших судебную власть и сбор податей. Они назывались «начальниками поручений». Во главе чиновной знати стоял визирь, соединявший судебную, административную и полицейскую власть. Его именовали «начальником всего государства» либо «созерцающим тайны неба». На него возлагались обязанности издавать законы, повышать в чинах, устанавливая пограничные камни, улаживать конфликты между чиновниками. В его ведении находились государственный архив и шесть судебных палат.

Важным вельможей был также хранитель печати, или казначей. Его титул — «заведующий всем, что есть и чего нет». Под его началом состояли смотрители «двух житниц», рядовые писцы, «начальник царских угодий», заведующие царскими виноградниками, министр общественных работ (начальник работ), военный и морской министры. Кроме них были коменданты крепостей, начальники караванов, главы замков, округов и деревень, начальники жрецов.

Представители знати носили титул «стоящий над людьми», обозначавший принадлежность к высшему сословию. Верхушка знати — князья — имели, кроме того, придворные титулы: «царский знакомый», «друг», «единственный друг». Венец карьеры чиновника — получение сана «имахи» — подданного царя. Он имел право ещё при жизни строить себе гробницу. Обычным вознаграждением для верных подданных были саркофаг из казенных каменоломен, жертвенная доска, фасад гробницы для заупокойного культа, участок земли. За особые заслуги жаловались целые города. В своих посмертных автобиографиях, начертанных на стенах гробниц, вельможи обязательно перечисляли как свои заслуги, так и царские милости. В сохранившейся автобиографии вельможи Птамепсеса говорится, что он был воспитан во дворце вместе с царевичами, женился на старшей царевне, сделался верховным жрецом в Мемфисе и настолько возвысился, что «его величество позволил ему целовать свои ноги и не позволил ему целовать пол».

Чиновникам — гражданским и духовным — могли быть пожалованы особые привилегии — освобождение от повинностей (переноска тяжестей, выполнение поручений), кормления скота, полевых работ, постоя курьеров. За это они должны были не только ревностно выполнять свои обязанности, но и следить за благополучием своих подданных. В автобиографиях номархи гордились не только тем, что их любит фараон, но и тем, что отечески заботились о жителях вверенных им городов. В знак благодарности подданные называли своих детей именами любимых правителей.

Номархи с удовольствием повествовали о добрых делах. Один из них, по имени Амени, уверял: «Не было дочери бедняка, которую бы я обидел, не было вдовы, которую бы я утеснил <...>, не было голодного в моё время». Забота о подданных не оставалась незамеченной фараоном. Он щедро награждал чиновников, помня о том, что сильная центральная власть, патерналистский стиль управления препятствовали развитию центробежных сил и сепаратистских устремлений.

Повышение в должности сопровождалось не только дополнительными привилегиями (лично чиновнику и его подданным), но и эмоциональным подъёмом, высокой мотивацией. Вельможа Сиренповет возвысился до того, что стал «вторым из двух и третьим из трёх на этой земле», который так говорил об этом: «Я сильно кланялся, пока горло не лишилось дыхания. Я ликовал, когда меня подняли до неба, плясал подобно планетам. Мой город ликовал, мои войска ликовали, старики вместе с детьми были в радости».

Вопросы для обсуждения:

1. Выделите наиболее важные ступени управленческой пирамиды в Древнем Египте.
2. Каким образом происходило разграничение функций у высших должностных лиц?
3. Определите механизм повышения в должности и систему привилегий.
4. Проведите параллели с современностью и с концепцией бюрократии Вебера.

Задание 3.

Подготовьте мультимедийные презентации на темы:

1. Биография Г. Форда и его вклад в развитие менеджмента.
2. Вклад Г. Эмерсона в теорию и практику управления.
3. Концепция бюрократических организаций М. Вебера.
4. Концепция «социальной ответственности» Ч. Бернарда.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5 ВКЛАД СОЦИАЛЬНЫХ НАУК В РАЗВИТИЕ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Цель работы: раскрытие объективно обусловленной связи социологии и управления (социальный аспект менеджмента); цели и содержание исследований группового поведения; обоснование сущности, содержания, достоинств и недостатков концепции лидерства.

Ключевые понятия: социология управления, психологические мотивы, групповое поведение, организация, лидерство.

Рекомендации:

1. Проведение преподавателем устного фронтального опроса студентов по составу и содержательной характеристике ключевых понятий, а также по предложенным вопросам;
2. Разбор ситуаций по теме занятия и обсуждение поставленных вопросов;
3. Презентация и защита рефератов студентов, в соответствии с темой практического занятия.

Вопросы для повторения:

1. Промышленная психология: аргументы за и против.
2. Соотношение понятий «лидер» и «руководитель».
3. Нужно ли групповое взаимодействие людей в фирме для достижения

конечной эффективности?

4. Применение двухфакторной теории мотивации в современности: примеры, аргументы.

5. Почему Ч. Бернарда называют связующим звеном между административной школой А. Файоля и школой человеческих отношений Э. Мэйо?

6. Как разработки Ч. Бернарда повлияли на школу человеческих отношений?

Задание 1.

Попробуйте классифицировать себя или известных вам руководителей по приведенным параметрам.

Проанализируйте свою линию поведения при работе с руководителем определенного типа. Обратите внимание на следующие аспекты: правильные формы общения с ним; как привлечь его внимание на ваши сильные стороны; каким может быть спор с ним; что может его обидеть.

Западно-Европейская классификация руководителей.

«Деспот». Он характеризуется «умением» компрометировать своих подчинённых перед большим собранием. Как правило, за его авторитарным стилем кроется одиночество, комплекс собственной неполноценности или чрезмерная требовательность. Свои недостатки он тщательно маскирует преувеличенной строгостью. Существует две возможности сотрудничества с таким шефом без вреда для собственного здоровья: спастись от него бегством или не пропускать через сердце его едкие замечания.

Помните, что вы имеете дело со слабой, неуверенной в себе личностью. Избегайте провокационных высказываний типа «Руководить может не каждый». Даже если вам будет нелегко, постарайтесь, чтобы ваш противник почувствовал себя «королем» в ваших глазах.

«Патриарх». Он твёрдо уверен в том, что только он один знает, что хорошо для фирмы. От своих подчинённых он ожидает беспрекословного принятия предложенного им плана. Несмотря на авторитарный стиль руководства, шеф пользуется признанием и даже любовью в коллективе. Его ценят за профессиональную компетенцию и заботу. «Патриарх» знает о проблемах своих сотрудников, принимает участие в их решении советом и делом.

На что обратить внимание: вы польстите отеческому инстинкту шефа, вбежав, задыхаясь, в открытую дверь его кабинета и спросив его совета по какому-либо важному для вас вопросу.

«Борец-одиночка». Этот шеф отгораживается от окружающих плотной завесой. Он неохотно и крайне экономно выдает любую, даже нужную информацию, иногда довольно противоречивую.

На что обратить внимание: часто этот шеф бывает экспертом в своей области. Но его не радует необходимость создавать внутри предприятия структуры коммуникации и позволять им обслуживать себя. «Борец-одиночка» укрепляет свой письменный стол «рвом противотанковых траншей», строгой секретаршей и дубовыми дверями кабинета. Поэтому не стоит его беспокоить

по каждой мелочи. Объяснения, представленные ему через секретаршу в письменном виде, будут эффективнее часовой беседы с ним. Если же контакта «за глаза» не хватит для урегулирования проблемы, уточните у секретарши удобное для шефа время личной беседы.

«Железная леди». Она холодна, авторитарна, самоуверенна и хорошо знает о своей силе. Она в совершенстве владеет правилами интриг и козней, отвергая дискуссии и совещания как неэффективное и отнимающее время средство. Кто не приносит ожидаемого успеха, получает от неё выговор.

На что обратить внимание: «железная леди» ожидает от своего окружения дисциплины и лояльности. Будучи женщиной-руководителем, она считает, что управлять коллективом сможет только с помощью жесткости и неуступчивости.

«Старшая сестра». Она практикует повсеместно цитируемый «женский стиль руководства», обожая дискуссии и коллективную работу. Будучи сама сильной личностью, она любит, чтобы рядом с ней работали такие же сильные коллеги. «Старшая сестра» считает само собой разумеющимся оказывать покровительство своим подчинённым, что, впрочем, в конечном счёте, только благоприятно сказывается на работе всей фирмы. Она ожидает от подчинённых абсолютной отдачи в работе.

На что обратить внимание: для «старшей сестры» важна не только профессиональная, но и социальная компетенция. Она ценит в своих сотрудниках чувство единой команды.

«Дилетант». Ему удалось занять место шефа не благодаря своим профессиональным качествам, а с помощью хороших отношений. Поэтому внутри коллектива слабые стороны шефа вскоре становятся достоянием общественности, а вместе с этим выдвигаются и неформальные руководители. Если вы находитесь в подчинении или даже являетесь заместителем «дилетанта», то помните, что располагаете огромными возможностями доказать собственные способности быть руководителем. Но на поверку сотрудничество с дилетантом оказывается чрезвычайно сложным делом. Будучи профессионально некомпетентным, «дилетант» не упустит возможности возвыситься за счёт даже небольшой ошибки своего подчинённого и спустя годы будет вспоминать о ней.

На что обратить внимание: относительно лёгким оказывается только тот случай, если «дилетант» хорошо знает о своей некомпетентности, позволяя вам действовать на свой страх и риск. Намного хуже, если шеф не сознаётся в этом, пытаясь прикрыть её авторитарным стилем руководства. В этом случае вам придется защищаться. Поэтому заранее постарайтесь найти себе союзников среди коллег.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6

СИНТЕТИЧЕСКИЕ И КОМПЛЕКСНЫЕ ПОДХОДЫ В СИСТЕМЕ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Цель работы: выработка умений и навыков по выявлению качественных отличий современного этапа развития научного менеджмента, а также по сравнительному анализу основных концепций.

Ключевые понятия: системный анализ, процессный подход, синергетический эффект, стратегия «7S», теория «X», теория «Y», управление по целям, управление бизнесом, стоимостный подход к управлению.

Рекомендации:

1. Проведение преподавателем устного фронтального опроса студентов по составу и содержательной характеристике ключевых понятий, а также по предложенным вопросам;

2. Разбор ситуаций по теме занятия и обсуждение поставленных вопросов;

3. Презентация и защита рефератов студентов в соответствии с темой практического занятия.

Вопросы для повторения:

1. Расскажите о М. П. Фоллет.

2. Что вы знаете о Ч. Бернарде?

3. Что такое системный подход?

4. Расскажите о теории лидерства.

5. Опишите современную теорию организации.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7

СТАНОВЛЕНИЕ ШКОЛЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Цель работы: формирование умений анализа методических аспектов научного менеджмента на примере конкретной теории управления (цели, этапы, направленность и результаты управленческого анализа).

Ключевые понятия: производительность, неформальный лидер, группа, коллектив.

Рекомендации:

1. Проведение преподавателем устного фронтального опроса студентов по составу и содержательной характеристике ключевых понятий, а также по предложенным вопросам;

2. Разбор ситуаций по теме занятия и обсуждение поставленных вопросов;

3. Презентация и защита рефератов студентов в соответствии с темой практического занятия.

Вопросы для повторения:

1. В чем суть теории человеческих отношений в управлении Э. Мэйо?

2. Основные идеи и выводы Хоторнского эксперимента.

3. Назовите сущность школы поведенческих наук.
4. Поведенческая концепция Д. Мак-Грегора.
5. Различные теории мотивации и их соотношения.
6. В чём сущность концепции управления «7-S»?
7. Опишите «теории X» и «теории Y».
8. Почему теория Мак-Грегора называется инструментальной?
9. Связаны ли между собой теории Маслоу и Мак-Грегора?

Задание 1.

Определите, какие из посылок относятся к теории «X» Д. Мак-Грегора.

1. Выражение физических и эмоциональных усилий для человека также естественно, как например, игра или отдых. Поэтому даже простому человеку не должно быть присуще чувство отвращения к работе.

2. Обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе, т.е. избегает работы.

3. Поскольку человек не любит работать, его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием, чтобы заставить работать на достижение целей организации.

4. При соответствующих условиях работа может и должна служить источником удовлетворения, а не наказания, которое люди старались бы избежать.

5. Средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет свои амбиции и предпочитает находиться в безопасной ситуации.

6. Добровольное выполнение работы делает не нужным принуждение и контроль, ибо человек может управлять своей деятельностью самостоятельно, направляя её надостижение поставленной цели, что само ведёт за собой награду за приложенные усилия.

7. Нормальный человек в обычных условиях не только готов брать на себя ответственность, но и ищет её.

Задание 2.

Проанализируйте ситуацию «Основоположники менеджмента». (См.: Шпотов Б. К вопросу об основоположниках менеджмента // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 3.)

Классиками менеджмента сегодня принято считать новаторов и пропагандистов опыта управления начала XX в., который приобрел универсальное значение. Глава администрации французского горнометаллургического комбината А. Файоль создал синтезированную концепцию управления фирмой, американские инженеры Ф. У. Тейлор и Г. Эмерсон разработали основы рационального управления производством и общие принципы эффективной хозяйственной деятельности соответственно. В связи с этим А. Файоля называют основоположником классического, или административного, менеджмента, а Ф. У. Тейлора и

Г. Эмерсона относят к основателям научного (рационального) менеджмента. Предпринимателя Г. Форда причисляют либо к той, либо к другой школе. Причисляя Г. Форда к основоположникам науки управления, авторы не находят у него ничего, что относилось бы непосредственно к менеджменту, и излагают, по существу, производственную и социальную философию (фордизм), а это разные вещи. В авторитетной зарубежной литературе по управлению этот миф отсутствует. В западную экономическую науку имя Г. Форда вошло прежде всего в связи с внедрением поточного (конвейерного) метода сборки автомобилей. Сделав его основой производственного процесса, компания «Форд Мотор» совершила грандиозный прорыв в будущее, в чём и состоит главная историческая заслуга Г. Форда. Сам же по себе конвейер не гарантировал успеха на рынке. Давая оценку Г. Форду как руководителю компании, который единолично вырабатывал её стратегию, распределял ресурсы и принимал все важнейшие решения, и его современники, и теперешние американские специалисты единодушно подчёркивали те черты его стиля управления, которые шли вразрез с наиболее эффективными для того времени приемами управления. Рыночная же стратегия Г. Форда стала хрестоматийным примером ошибочного решения превратить автомобиль в объект массового маркетинга и действовать с помощью «цен проникновения». Секрет коммерческого взлета Г. Форда достаточно прост и определялся не столько его «гением», сколько удачными решениями, принятыми им (но зародившимися у его менеджеров) в тот момент, когда автомобильный рынок только формировался, когда простой, дешёвый, выносливый, хотя и однотипный автомобиль (модель «Т» образца 1908 г.) стал самым популярным в США средством передвижения. Однако во второй половине 20-х гг. неизменная и казавшаяся Г. Форду неуязвимой стратегия потерпела фиаско, а место лидера заняла корпорация «Дженерал Моторс», развернувшая выпуск более совершенных, комфортабельных и элегантных автомобилей различных моделей и разной цены. Для Г. Форда это стало не временной неудачей, а крахом концепции бизнеса, изначально ориентированной на удешевление продукта за счёт наращивания объёма выпуска и жесткой экономии на всём, кроме затрат на рационализацию и интеграцию производства. Г. Форд не допускал потерь времени, перерасхода энергии и материалов, свёл к минимуму ручной труд, но до конца 20-х гг., пока его не вынудила к этому конкуренция «Дженерал Моторс», считал лишними издержки на модификацию и диверсификацию продукта, новые конструкторские разработки, испытательный полигон, на изучение спроса и совершенствование аппарата управления, который всё более отставал от развития и усложнения организационной структуры компании. Иными словами, это было поражение предпринимательского руководства под напором набиравшего силу менеджеризма. Если Ф. У. Тейлор делал упор на такие факторы рационального управления, как выдача индивидуальных производственных заданий, учёт и контроль, установление производственных нормативов, координация работы отдельных участков и звеньев и т.п., что требовало значительного управленческого персонала и иерархии менеджеров, то

Г. Форд доказывал их ненужность. По его представлению, налаженный производственный цикл сам задаёт направление, ритм и нормативы работ, автоматически расставляя все по своим местам. Благодаря этому менеджеры не превращаются в контролеров, учетчиков и «производителей» ненужных бумаг. Следовало учитывать лишь общую выработку, а высшему руководству — следить за тем, чтобы все отделы работали согласованно, в одном направлении. Вот и вся «наука» управления по Форду. Подменив высшее звено менеджмента своим интуитивно-волевым руководством, Г. Форд уверовал в то, что расширение поточного производства несменяемого продукта автоматически решает все текущие задачи управления. Он гордился отсутствием каких-либо организационных схем, чёткого распределения обязанностей, производственных совещаний (кроме тех, которые сам считал нужным проводить), минимальными горизонтальными связями между отделами, работой без «лишней документации» и «лишних людей», полагая, что его воли и интуиции вполне достаточно, чтобы отлаженный исполинский механизм работал сам собой. Фордовские технологические приемы отнюдь не были принципиально новыми. Экономика массового производства и «научное» управление развивались на протяжении второй половины XIX века. Устройства типа конвейера, позволявшие сделать процесс непрерывным, использовались и раньше, например, на мясокомбинатах, а ленточные транспортеры применялись на зерновых элеваторах, в литейных цехах и других производствах. Способ экономии средств, благодаря перевозке автомобилей в разобранном виде (чтобы лучше использовать площадь железнодорожных платформ), подсказал Г. Форду строитель автозавода в Хайленд-парке американский архитектор А. Кан. Интеграцию производства и добычи сырья задолго до Г. Форда применяли Дж. Рокфеллер, Э. Карнеги и ряд других крупных промышленников. Сбыт продукции через дилерскую сеть практиковался еще в 80-е гг. XIX века компанией С. Маккормика по выпуску сельскохозяйственных машин. Опыт творцов фабричного менеджмента распространился достаточно широко, и инженеры, и менеджеры, служившие у Г. Форда, были, безусловно, знакомы с этим опытом. Многие крупные предприниматели самостоятельно внедряли аналогичные методы и добивались повышения эффективности производства. Так, «стальной король» Э. Карнеги, выработавший привычку к рационализации и измерению затрат за время работы в железнодорожной компании, в конце XIX в. добился снижения издержек во всех звеньях сталеплавильного процесса. Первыми менеджеральными корпорациями в США еще в середине XIX в. стали железные дороги, а затем телефонные компании и коммунальные предприятия. Нет оснований причислять к первым организаторам массового капиталоемкого производства именно Г. Форда, а не того же Э. Карнеги или Д. Рокфеллера. Так, «Стандард Ойл» в 1882 г. стала первой промышленной компанией с высшим звеном менеджмента. С учетом организационного построения лучший менеджмент, чем у Г. Форда, имела на рубеже столетий объединенная компания «Дженерал Электрик», у истоков которой стоял Т. Эдисон, и особенно компания «Дюпон де Немур». Все они из семейного

бизнеса превратились в корпорации менеджериального типа, тогда как компания Г. Форда эволюционировала в обратном направлении, что роковым образом отразилось на качестве управления.

Вопросы для обсуждения:

1. Прочитав приведённую в ситуации критическую статью, выразите ваше отношение к сложившейся в настоящее время классификации направлений развития управленческой мысли. Как вы понимаете термины «научный менеджмент», «административный менеджмент»?

2. Как вы оцениваете вклад предпринимателей-руководителей в развитие теории и практики управления?

3. Насколько обоснованным, по вашему мнению, является отнесение Г. Форда к последователям Ф. У. Тейлора?

4. Каковы основные причины, по которым некоторые из российских ученых относят Г. Форда к административной школе управления?

Задание 3.

Обоснование применимости (использования) приведённых ниже концепций в практике современного управления на примере современных организаций (Орловских организаций, промышленных предприятий).

Правила выполнения:

1. Из числа слушателей создается экспертный совет (3 чел.);

2. Студенты разбиваются на группы, в каждой из них избирается лидер;

3. Выполнение одного из вариантов задания.

Таблица 2

Варианты заданий

Вариант задания	Исследуемые концепции
Вариант 1	Система управления Ф. Тейлора. Хронометраж движений Ф. Гилберта. Бюрократическая система М. Вебера.
Вариант 2	Принципы управления А. Файоля. Теория М. Фоллетт. Поведенческая концепция Д. Мак-Грегора
Вариант 3	Элтон Мэйо — «Хоторнский эффект». Бернард — проблемы кооперации человеческой деятельности. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 8

ЗАРОЖДЕНИЕ ОТЕЧЕСТВЕННОГО НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Цель работы: выработка устойчивых навыков обоснования взаимосвязи особенностей социально-экономического развития и уровня развития менеджмента; анализ причиняемых проблем в развитии отечественного научного менеджмента.

Ключевые понятия: тектология, ЦИТ, физиологический оптимум, социальная инженерия, административно-командная система управления.

Рекомендации:

1. Проведение преподавателем устного фронтального опроса студентов по составу и содержательной характеристике ключевых понятий, а также по предложенным вопросам;

2. Разбор ситуаций по теме занятия и обсуждение поставленных вопросов;

3. Презентация и защита рефератов студентов в соответствии с темой практического занятия.

Вопросы для повторения

1. Оцените вклад Богданова в развитие отечественного менеджмента.

2. Назовите особенности национального менеджмента.

3. Какая концепция развития российского менеджмента более приемлема и почему?

4. Какая из базовых моделей менеджмента подошла бы российским предприятиям и почему?

5. В чем отличия/сходства системного подхода в подсистемах управления и производства?

6. Сравнительная характеристика японского и американского менеджмента?

7. Какое отношение Ленина к тейлоризму было до и после революции?

8. Каких успехов добились русские ученые на поприще НОТ до революции?

9. Перечислите основных представителей НОТ и каких успехов они добились?

10. В чём заключается содержание тектологии А. Богданова?

11. Дайте характеристику концепции О. Ерманского.

Памятка-правила А. К. Гастева

1. Прежде чем браться за работу, надо всю её продумать так, чтобы в голове окончательно сложилась модель готовой работы и весь порядок трудовых приёмов. Если всё до конца продумать нельзя, то продумать главные вехи, а первые части работы продумать досконально.

2. Не браться за работу, пока не приготовлен весь рабочий инструмент и все приспособления для работы.

3. На рабочем месте (станок, верстак, стол, пол, земля) не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не тыкаться и не искать нужного среди ненужного.

4. Весь инструмент и приспособления должны быть разложены в определённом, по возможности раз навсегда установленном порядке, чтобы можно было всё это находить наобум.

5. За работу никогда не надо браться круто, сразу; не срываться с места, а входить в работу исподволь. Голова и тело сами разойдутся и заработают; а если приняться сразу, то скоро и себя, как говорится, зарежешь, и работу «запореши». После крутого начального порыва работник скоро сдаёт: и сам будет испытывать усталость, и работу будет портить.

6. По ходу работы надо иногда усиленно приналечь: или для того, чтобы осилить что-нибудь из ряда вон выходящее, или чтобы взять что-нибудь сооб-

ща, артельно. В таких случаях не надо сразу налегать, а сначала приладиться, надо всё тело и ум настроить, надо, так сказать, зарядиться; дальше надо слегка испробовать, нащупать потребную силу и уже после этого приналечь.

7. Работать надо как можно ровнее, чтобы не было прилива и отлива; работа сторяча, приступами портит человека и работу.

8. Посадка тела при работе должна быть такая, чтобы и удобно было работать, и в то же время не тратились бы силы на совершенно ненужное держание тела на ногах. По возможности надо работать сидя. Если сидеть нельзя, ноги надо держать расставленными; чтобы выставленная вперед или в сторону нога не срывалась с места, надо устроить укрепу.

9. Во время работы надо обязательно отдыхать. В тяжелой работе надо чаще отдыхать и по возможности сидеть, в легкой работе отдышки редкие, но равномерные.

10. Во время самой работы не надо есть, пить чай, пить в крайнем случае, только для утоления жажды; не надо и курить, лучше курить в рабочие интервалы, чем во время самой работы.

11. Если работа **нейдет**, то не горячиться, а лучше сделать перерыв, одуматься и применить снова опять-таки тихо; далее нарочно замедлять, чтобы выдержать.

12. Во время самой работы, особенно когда дело нейдет, надо работу прервать, привести в порядок рабочее место, уложить старательно инструмент и материал, смести сор и снова приняться за работу и опять-таки исподволь, но ровно.

13. Не надо в работе отрываться для другого дела, кроме необходимого в самой работе.

14. Есть очень дурная привычка после удачного выполнения работы сейчас же её показать; вот тут обязательно надо «вытерпеть», так сказать, привыкнуть к успеху, смягчить свое удовлетворение, сделать его внутренним, а то в другой раз в случае неудачи получится «отравление» воли, и работа опротивеет.

15. В случае полной неудачи надо легко смотреть на дело и не расстраиваться, начиная снова работу, как будто в первый раз, и вести себя так, как указано в 11-м правиле.

16. По окончании работы надо все прибрать, все положить на определенное место.

Вопросы к примеру:

1. Прочитайте «Памятку» А. К. Гастева. Какие правила вы соблюдаете? Согласны ли вы со всеми правилами? Почему? Аргументируйте свой ответ.

Задание 1.

Прочитайте отрывок из «Энциклопедии менеджмента».

К чести российских специалистов следует отметить, что первые шаги в области научного менеджмента они сделали задолго до Фредерика Тейлора. Так, в 1860–1870-х гг. сотрудники Московского высшего технического училища (ныне МГТУ имени Н. Э. Баумана) разработали собственную методику рационализации трудовых движений, которая получила «Медаль преуспевания»

на Всемирной торговой выставке в Вене в 1873 г. И эту методику сразу же стали активно внедрять английские промышленники. Инженер Король Адамецкий (1866–1933), закончивший в 1893 г. Петербургский технологический институт, проводил на металлургических заводах Екатеринослава эксперименты по рационализации трудовых и производственных процессов. Информация о результатах эксперимента появилась раньше, чем информация о достижениях Тейлора. К. Адамецкий одним из первых обратил внимание на важность контроля в управлении с целью определения причин отклонений. Контроль, по его мнению, является необходимым и неотъемлемым элементом, независимо от степени совершенства анализа, плана и работы исполнителя. К. Адамецкий сформулировал в 1903 г. четыре основных закона организации труда.

1. *Закон возрастающего производства*, согласно которому при возрастании до определённого момента масштабов применения людских и материальных ресурсов затраты на единицу продукции уменьшаются, но дальнейший рост масштабов уже повышает себестоимость продукции.

2. *Закон специализации*, гласящий, что разделение сложного труда повышает его производительность.

3. *Закон координации производства*, в соответствии с которым объединение мелких единиц (органов) в одну группу повышает эффективность труда.

4. *Закон гармонии труда* (самый важный), утверждающий, что обычно затраты труда меньше всего тогда, когда производительность каждой из сотрудничающих единиц соответствует производительности других кооперированных единиц. В 1908 г. в России начали выходить сборники переводов зарубежных изданий в области научного менеджмента: «Административно-техническая библиотека», инициаторами выпуска которых были популяризаторы тейлоризма горный инженер Л. Левенстерн и преподаватель Артиллерийской академии А. Пайкин. А в ряде высших учебных заведений страны началось преподавание дисциплин, связанных с управлением. Так, в 1911–1912 гг. в Петербургском политехническом институте И. Семеновым был прочитан курс «Организация заводского хозяйства».

Вопросы:

1. Оцените вклад российских специалистов в мировую «копилку» научного менеджмента.

2. Охарактеризуйте законы организации труда К. Адамецкого.

3. Подумайте, насколько идеи К. Адамецкого современны и востребованы сегодня?

Задание 2.

Подготовьте мультимедийные презентации на темы:

1. Управленческая мысль первой половины 1980-х годов.

2. Труды и работы А.К. Гастева и его последователей.

Задание 3.

Найдите и подготовьте практические примеры из опыта работы современных российских и зарубежных предприятий и организаций по следующим темам:

1. Системный подход в управлении производством.
2. Проблемы подготовки управленческих кадров.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Богомолова, Е. В. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО / Богомолова Е. В., Черникова И. А. — Электрон. текстовые данные. — Липецк, Саратов: Липецкий государственный технический университет, Профобразование, 2020. — 97 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92831.html>.
2. Гамм, Т. А. Экологический менеджмент и аудит [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО / Гамм Т. А., Шабанова С. В. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Профобразование, 2020. — 101 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92202.html>
3. Генералова, С. В. Менеджмент. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО / Генералова С. В. — Электрон. текстовые данные. — Саратов, Москва: Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 71 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/97410.html>.
4. Мальшина, Н. А. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО / Мальшина Н. А. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Профобразование, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 100 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76994.html>.
5. Панцуркина, Т. К. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО / Панцуркина Т. К. — Электрон. текстовые данные. — Саратов, Москва: Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 133 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/96023.html>.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Практическая работа № 1. Историческое развитие менеджмента, его особенности в различные периоды.....	4
Практическая работа № 2. Промышленная революция и её влияние на развитие менеджмента.....	6
Практическая работа № 3. Становление школы научного менеджмента.....	9
Практическая работа № 4. Комплексное понятие организации.....	12
Практическая работа № 5. Вклад социальных наук в развитие научного менеджмента.....	15
Практическая работа № 6. Синтетические и комплексные подходы в системе научного менеджмента.....	18
Практическая работа № 7. Становление школы человеческих отношений.....	18
Практическая работа № 8. Зарождение отечественного научного менеджмента...	22
Библиографический список.....	26

МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических работ по дисциплине

«Менеджмент»

*для студентов специальности 27.02.07 «Управление качеством продукции,
процессов и услуг (по отраслям)»*

на базе основного общего образования всех форм обучения

Составитель

Поцбнева Ирина Валерьевна

В авторской редакции

Подписано к изданию 08.11. 2021.

Объем данных 709 Кб

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»

394026 Воронеж, Московский проспект 14