

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Цыбиков Бэликто Батоевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 04.12.2024 16:47:17  
Уникальный программный ключ:  
056af948c3e48c6f3c571e429957a8ae7b757ae8

**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Бурятская государственная сельскохозяйственная академия  
имени В.Р. Филиппова»**

**Экономический факультет**

**СОГЛАСОВАНО**  
Заведующий  
выпускающей кафедрой  
Менеджмент

К.М. Дог.  
уч. ст., уч. зв.

Сверлова А.В.  
ФИО

vk -  
подпись

«04» октября 2024 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Декан экономического  
факультета

К.М. Дог.  
уч. ст., уч. зв.

Башева М.А.  
ФИО

В.  
подпись

«04» октября 2024 г.

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**дисциплины (модуля)**

**Б1.О.11 История управленческой мысли  
Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент**

**Направленность (профиль)**

**Управление проектами государственно-частного партнерства  
бакалавр**

Обеспечивающая  
преподавание дисциплины  
кафедра

Менеджмент

Разработчик (и)

Тарих

подпись

уч. ст., уч. зв.

М.В. Тарихеева

И.О. Фамилия

Внутренние эксперты:  
Председатель методической  
комиссии экономического  
факультета

Андр.

подпись

уч. ст., уч. зв.

К.М. Дог.

С.В. Андрей

И.О. Фамилия

Заведующий методическим  
кабинетом УМУ

А.

подпись

М.В. Тарихеева

И.О. Фамилия

Улан – Удэ, 2022

## ВВЕДЕНИЕ

1. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) является обязательным обособленным приложением к Рабочей программе дисциплины (модуля) и представлены в виде оценочных средств.
2. Оценочные материалы является составной частью нормативно-методического обеспечения системы оценки качества освоения обучающимися указанной дисциплины (модуля).
3. При помощи оценочных материалов осуществляется контроль и управление процессом формирования обучающимися компетенций, из числа предусмотренных ФГОС ВО в качестве результатов освоения дисциплины (модуля).
4. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) включает в себя:
  - оценочные средства, применяемые при промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины (модуля).
  - оценочные средства, применяемые в рамках индивидуализации выполнения, контроля фиксированных видов ВАРО;
  - оценочные средства, применяемые для текущего контроля;
5. Разработчиками оценочных материалов по дисциплине (модулю) являются преподаватели кафедры, обеспечивающей изучение обучающимися дисциплины (модуля) в Академии. Содержательной основой для разработки оценочных материалов является Рабочая программа дисциплины (модуля).

**1. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИЗУЧЕНИЯ**  
**учебной дисциплины (модуля), персональный уровень достижения которых проверяется**  
**с использованием представленных в п. 3 оценочных материалов**

Компетенции, в формировании которых задействована дисциплина		Код и наименование индикатора достижений компетенции	Компоненты компетенций, формируемые в рамках данной дисциплины (как ожидаемый результат ее освоения)		
код	наименование		знать и понимать	уметь делать (действовать)	владеть навыками (иметь навыки)
1		2	3	4	5
<b>Профессиональные компетенции самостоятельные</b>					
УК-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах	ИД-1 <sub>ук-5</sub> Находит и использует необходимую для саморазвития и взаимодействия с другими информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп	информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп	использовать информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп	способностью находить и использовать необходимую для саморазвития и взаимодействия с другими информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп

**2. РЕЕСТР**

**элементов оценочных материалов по дисциплине (модулю)**

Группа оценочных средств	Оценочное средство или его элемент
	Наименование
1	2
<b>1. Средства для промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины</b>	Перечень вопросов к зачету
	Критерии оценивания
<b>2. Средства для индивидуализации выполнения, контроля фиксированных видов (ВАРО)</b>	Не предусмотрены учебным планом
<b>3. Средства для текущего контроля</b>	Комплект заданий для практических работ
	Критерии оценивания
	Шкала оценивания
	Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов
	Критерии оценивания
	Шкала оценивания
	Кейс-задачи
	Критерии оценивания
	Шкала оценивания
	Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся
	Критерии оценивания
	Шкала оценивания
	Комплект тестовых заданий
	Критерии оценивания
Шкала оценивания	

### 3. Описание показателей, критериев и шкал оценивания компетенций в рамках дисциплины (модуля)

Код и название компетенции	Код индикатора достижений компетенции	Индикаторы компетенции	Показатель оценивания – знания, умения, навыки (владения)	Уровни сформированности компетенций				Формы и средства контроля формирования компетенций
				компетенция не сформирована	минимальный	средний	высокий	
				Оценки сформированности компетенций				
				2	3	4	5	
				Оценка «неудовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно»	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»	
				Характеристика сформированности компетенции				
			Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений и навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных практических (профессиональных) задач		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Критерии оценивания</b>								
УК-5 - Способен воспринять межкультурное разнообразие общества в социальном, историческом, этическом и философском контекстах	ИД-1 <sub>ук-5</sub> Находит и использует необходимую для саморазвития и взаимодействия с другими информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп	Полнота знаний	Знает и понимает информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп	Не знает информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп	Знает удовлетворительно информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп	Знает хорошо информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп	Знает отлично информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп	Перечень вопросов к зачету Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов Комплект заданий для практических работ Кейс-задачи Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся Комплект тестовых заданий
		Наличие умений	Умеет использовать информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп	Не умеет использовать информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп	Умеет удовлетворительно использовать информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп	Умеет хорошо использовать информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп	Умеет отлично использовать информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп	
		Наличие навыков (владение опытом)	Владеет способностью находить и использовать необходимую для	Не владеет способностью находить и использовать необходимую для	Владеет удовлетворительно способностью находить и использовать	Владеет хорошо способностью находить и использовать	Владеет отлично способностью находить и использовать	

			саморазвития и взаимодействия с другими информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп	саморазвития и взаимодействия с другими информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп	необходимую для саморазвития и взаимодействия с другими информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп	саморазвития и взаимодействия с другими информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп	саморазвития и взаимодействия с другими информацию о культурных особенностях и традициях различных социальных групп	
--	--	--	---	---	---	---	---	--

**4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы**

**4.1. Типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков**

**4.1.1. Средства для промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины**

<b>Нормативная база</b> проведения промежуточной аттестации обучающихся по результатам изучения дисциплины: Б1.О.11 История управленческой мысли	
1) действующее «Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ФГБОУ ВО Бурятская ГСХА»	
<b>Основные характеристики промежуточной аттестации обучающихся по итогам изучения дисциплины (модуля)</b>	
1	2
<b>Цель промежуточной аттестации -</b>	установление уровня достижения каждым обучающимся целей и задач обучения по данной дисциплине, изложенным в п.2.2 настоящей программы
<b>Форма промежуточной аттестации -</b>	зачёт
<b>Место процедуры получения зачёта в графике учебного процесса</b>	1) участие обучающегося в процедуре получения зачёта осуществляется за счёт учебного времени (трудоемкости), отведённого на изучение дисциплины 2) процедура проводится в рамках ВАРО, на последней неделе семестра
<b>Основные условия получения обучающимся зачёта:</b>	1) обучающийся выполнил все виды учебной работы (включая самостоятельную) и отчитался об их выполнении в сроки, установленные графиком учебного процесса по дисциплине
<b>Процедура получения зачёта -</b>	Представлены в оценочных материалах по данной дисциплине
<b>Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков:</b>	

**Перечень вопросов к зачету по дисциплине (модулю)**

1. Основные понятия менеджмента (УК-5)
2. Исторические предпосылки менеджмента (УК-5)
3. Управленческие революции. (УК-5)
4. Управленческие мысли в древнем Египте. (УК-5)
5. Управленческие мысли в древнем Китае. (УК-5)
6. Управленческие мысли в древней Греции. (УК-5)
7. Управленческие мысли в древнем Риме. (УК-5)
8. Управленческие мысли в древней Индии. (УК-5)
9. Пионеры менеджмента в индустриальной системе (УК-5)
10. Классификация школ и подходов к менеджменту (УК-5)
11. Школа научного менеджмента (УК-5)
12. Последователи Тейлора: Г.Гантт, Ф. и Л. Гилбрет, Г.Форд, Г.Эмерсон. (УК-5)
13. Классическая административная школа (УК-5)
14. Развитие идей административной школы: Л. Урвик, М. Вебер, Г. Черч, Дж. Муни и А. Рейли. (УК-5)
15. Школа человеческих отношений. (УК-5)
16. Работы Э.Мэйо и Хоторнский эксперимент. (УК-5)
17. Вклад социальных наук в развитие менеджмента: М.П. Фоллетт, Честер Барнард. (УК-5)
18. Школа поведенческих наук (УК-5)
19. Теория иерархии потребностей Маслоу (УК-5)
20. Теория ERG Альдерфера (УК-5)
21. Двухфакторная модель мотивации Герцберга (УК-5)
22. Концепция приобретенных потребностей Д. Макклелланда (УК-5)
23. Теория ожидания (Курт Левин, Виктор Врум). (УК-5)
24. Теория равенства (справедливости). (УК-5)

**4.1.2. Средства**

**для индивидуализации выполнения, контроля фиксированных видов ВАРО**

Не предусмотрены учебным планом

## **5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### **5.1. Критерии оценки к зачету**

*зачет (86-100 баллов)* ставится обучающемуся, обнаружившему систематические и глубокие знания учебно-программного материала, умения свободно выполнять задания, предусмотренные программой в типовой ситуации (с ограничением времени) и в нетиповой ситуации, знакомство с основной и дополнительной литературой, усвоение взаимосвязи основных понятий дисциплины в их значении приобретаемой специальности и проявившему творческие способности и самостоятельность в приобретении знаний.

*Зачет (71-85 баллов)* ставится обучающемуся, обнаружившему полное знание учебно-программного материала, успешное выполнение заданий, предусмотренных программой в типовой ситуации (с ограничением времени), усвоение материалов основной литературы, рекомендованной в программе, способность к самостоятельному пополнению и обновлению знаний в ходе дальнейшей работы над литературой и в профессиональной деятельности.

*зачет (56-70 баллов)* ставится обучающемуся, обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объеме, достаточном для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, знакомство с основной литературой, рекомендованной программой, умение выполнять задания, предусмотренные программой.

*незачет (менее 56 баллов)* ставится обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий, слабые побуждения к самостоятельной работе над рекомендованной основной литературой. Оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании академии без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## **6. Оценочные материалы для организации текущего контроля успеваемости обучающихся**

### **Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов**

Тема Экономические институты и уровни институционального анализа

1. Теория рынка Адама Смита
2. Рыночная экономика и факторы её становления. «Невидимая рука»
3. Механизмы рынка, перераспределения и реципрокатности (циркуляция материальных благ и услуг между людьми, которая представляет собой проявление существующих между ними взаимных)

Тема Сущность и специфика менеджмента как научной дисциплины

1. Историческое значение термина «менеджмент»
2. Сущность и специфика менеджмента как научной дисциплины
3. Соотношение понятий «менеджмент» и «управление»

Тема Первая промышленная революция

1. Индустриализация и промышленные революции
2. Сущность первой промышленной революции
3. Индустриализация, рыночная экономика и капитализм

Тема Вторая промышленная революция и «современное» предприятие

1. Сущность и этапы второй промышленной революции
2. Предприятия «традиционные» и «современные»
3. Стратегия становления и роста «современного» предприятия

Тема Эволюция теории менеджмента

1. Основные школы управленческой мысли
2. Особенности эволюции хозяйства ведущих стран мира, обусловившие формирование новых идей в сфере управления в конце XIX - начале XX вв.

Тема Школа научного управления

1. Общая характеристика воззрений представителей школы научного управления
2. Творческое наследие Ф.У. Тейлора и основные положения тейлоризма
3. Особенности взглядов Г. Форда и основные положения концепции «фордизма»

Тема Классическая школа

1. Вклад Г. Эмерсона в развитие идей классической школы управления
2. Теоретики и практики – последователи административной теории
3. Достижения «классиков»

Тема Школа человеческих отношений

1. Первые опыты Э.Мэйо
2. Хоторнские эксперименты: три этапа

### 3. Отличие данной школы от двух предыдущих школ

Тема Отечественная школа и современные подходы к менеджменту

1. Главные представители отечественной школы: А.К.Гастев, П.М.Керженцев, А.А.Богданов. Их вклад в развитие теории управления.

2. Подходы в менеджменте.

3. Система взглядов на управление в России в современных условиях

Тема Модели менеджмента

1. Американская модель менеджмента

2. Японская модель менеджмента

3. Европейская модель менеджмента

#### Критерии оценивания:

– правильность ответа по содержанию вопроса (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– использование дополнительного материала;

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость устного ответа во времени с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

#### Шкала оценивания

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Обучающийся полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно
71-85 баллов «хорошо»	Обучающийся достаточно полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно. Допускает 1-2 ошибки, исправленные с помощью наводящих вопросов
56-70 баллов «удовлетворительно»	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений заданного вопроса, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки
менее 56 баллов «неудовлетворительно»	Обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующий вопрос, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Отмечаются недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом

#### Комплект заданий для практических работ

Тема Сущность и специфика менеджмента как научной дисциплины

Задание. Анализ ситуации «Фирма «Стейплер».

После успешного окончания университетской программы бакалавра по направлению «Менеджмент» в июле 1997 года Вадим Крылов был принят на работу в фирму «Стейплер» в качестве помощника менеджера по международным операциям.

Приобретая опыт после выполнения нескольких заданий, Вадим был включён в группу специалистов фирмы, которой было поручено подготовить предложения по расширению объёма международных операций. Фирма «Стейплер» являлась одной из ведущих в продвижении на российском рынке импортной компьютерной и конторской техники и технологий. Руководство компании приняло решение начать сборку компьютерной техники в России. К этому её побудили высокие таможенные пошлины на ввозимую готовую продукцию. Группе было поручено провести оценку открывающихся возможностей и ожидаемого риска в реализации такого решения.

Руководитель группы, в которую входит Вадим, попросил его подготовить предварительную оценку ситуации, а также список вопросов, ответы на которые должны быть получены от руководства и подразделений компании.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Войдя в роль Вадима, как бы вы выполнили задание руководителя группы?

2. Какой из учебных курсов представляет наивысшую полезность для Вадима в выполнении им задания руководителя группы?



## Тема Эволюция теории менеджмента

### Задание. Анализ ситуации «Правила экономии движений<sup>1</sup>»

Ральф У.Бернс, переработав первоначальные «Правила человеческих движений» Джилбретта, предложил следующие принципы экономичности движений.

1. Работа должна равномерно распределяться между обеими руками так, чтобы они начинали и заканчивали свою работу одновременно.
2. За исключением периодов отдыха, обе руки не должны бездействовать в одно и то же время.
3. Движения рук должны быть симметричными, но в противоположных направлениях.
4. Надо применять наиболее простые формы движения рук и тела.
5. Следует максимально использовать механический момент, образуемый движениями тела.
6. Ровные и плавные движения вызывают меньшую усталость. Их следует предпочитать отрывистым движениям с частыми остановками и изменениями направления движения.
7. Баллистические движения легче, быстрее и точнее, чем сдержанные или контролируемые. Пример баллистического движения — удар клюшкой гольфа или забивание гвоздя; пример контролируемого — процесс писания (мускулы большого и других пальцев противопоставлены друг другу).
8. Работа должна быть налажена так, чтобы обеспечивался легкий и естественный ритм движения. Инструменты должны быть расположены в пределах естественной досягаемости, то есть так, чтобы работа осуществлялась с помощью наименее сложных движений.
9. Должно быть надлежащее освещение.
10. Высота рабочего места и сиденья должна позволить рабочему принять удобную позу и дать ему возможность стоять или сидеть по желанию.
11. Не следует делать руками то, что может быть сделано с помощью зажимов или приспособлений, приводимых в движение ног.
12. Там, где возможно, следует использовать сочетания двух или более инструментов.

#### Вопросы к ситуации:

1. К какому типу движений — баллистическому или контролируемому — относятся: кладка кирпича, копание лопатой, перенос тяжестей, перевозка груженной тачки?
2. В каком порядке (пределе досягаемости) на столе ученого должны быть расположены пишущая бумага для записок, авторучка, книги, ножницы, клей, настольная лампа?
3. Какие движения рабочего следует называть естественными: руки двигаются в разных направлениях; руки двигаются в одном направлении с разной скоростью; противоположное и симметричное движение?

## Тема Школа научного управления

### Задание. Анализ ситуации «Внедрение тейлоризма в Венгрии<sup>2</sup>»

В 70-е годы Венгрия вступила в полосу экономических реформ. Отказ от административной системы потребовал рыночных преобразований, повышения качества продукции и открытой торговли с зарубежными странами. Венгры понимали, что повысить качество продукции невозможно без повышения культуры исполнительского труда. С нее все начинается. Но как этого добиться? Обратились к западным экспертам.

Иностранные консультанты, хорошо знавшие НОТ, применив методы хронометража и дифференциальную оплату труда, добились значительного успеха в текстильной промышленности. Газеты публиковали отзывы простых людей о том, что им стало лучше жить: заработки резко возросли, а трудиться на хорошо организованном производстве стало намного приятнее. По существу это были те самые методы тейлоризма, которые однажды, в начале века, уже использовались в Венгрии, но затем, с приходом советской власти, о них забыли. И вот теперь венгерские предприниматели, вспомнили о них; но за 40 лет тейлоризм на Западе сильно изменился. Он стал фирменным знаком инженеров-рационализаторов, товаром мирового уровня.

Венгерские специалисты М.Ладо, А.Симони и Ф.Тотт, изучавшие положение дел в 1982—1983 гг., пришли к выводу, что на реорганизованных заводах производительность труда выросла от 20% до 74%. Разделение труда, высокая специализация буквально преобразили производство. Там, где раньше царили неразбериха и произвол, появился четкий ритм труда, слаженность всех звеньев управления, заинтересованность рабочих. Несомненно, трудиться приходилось больше, интенсивность возросла. Но это была уже не бессмысленная работа, напоминающая труд по-видимости. Дифференциальная система оплаты ориентировала людей на конечные результаты — количество и качество труда. Вместе с тем, специалисты пришли к выводу, что внедрение тейлоровских методов в масштабах всей страны потребует кардинальных изменений всей социалистической системы, так как должны быть соблюдены минимум три условия: нормальные

<sup>1</sup> Источник: Курс высшего управленческого персонала. М.: Экономика. 1970. С.386—387.

<sup>2</sup> Источник: New forms of work organization in Europe. New Brunswick: Transaction Publ., 1989. P.28.

условия труда, стандартизация массового производства, дифференциальная система оплаты, и все это в масштабах всей страны.

Вопросы к примеру

1. Эксперимент с тейлоризмом в Венгрии не удался. Он не дал ожидаемых результатов потому, что другие, не экспериментальные предприятия работали по-старинке, кое-как. Ниже приведен перечень конкретных причин неудачи, вам следует его дополнить, мысленно представляя себе подробности функционирования планового производства при социализме. Итак:

- а) смежники, не применявшие тейлоризма, не научились работать четко и организованно;
- б) они срывали поставки и производство комплектующих деталей;
- в) заказчики не выбирали продукцию;...

2. Почему плановая экономика и административная система в Венгрии, основанные на жестких принципах, оказались несовместимыми с тейлоризмом, который также предполагает жесткий ритм труда?

3. Как показал венгерский опыт, отличительная черта тейлоровской организации — стремление к тесному сотрудничеству рабочих и менеджеров, каждый из которых четко знает круг своих обязанностей. Скажите, достижимо ли это в централизованной экономике? Что должно быть установлено вначале — сотрудничество и кооперация или четкое разделение обязанностей? Что выступает причиной, а что — следствием? 4. Еще раз обратите внимание на три условия, гарантирующие успех внедрения. Достаточны ли они для того, чтобы привести в действие тейлоровские принципы управления персоналом, или нужны дополнительные условия?

Тема Классическая школа

Задание. Анализ ситуации «Египетская бюрократия<sup>3</sup>»

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 параллельное 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 еще при жизни строить себе гробницу. Обычным вознаграждением для верных подданных были саркофаг из каменных 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 Птампеса 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, поста курьеров. За это они должны были не только ревностно выполнять свои обязанности, но и следить за благополучием своих подданных. В автобиографиях номархи гордились

<sup>3</sup> Источник: Тураев Б.А. История Древнего Востока. Т. I. Л., 1936. — С. 198—203, 218, 221.

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 мое 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 подъемом, высокой мотивацией. Вельможа Сиренповет возвысился до того, что стал «вторым из двух и третьим из трех на этой земле». «Я сильно кланялся, пока горло не лишилось дыхания. Я ликовал, когда меня подняли до неба,... плясал подобно планетам. Мой город ликовал, мои войска ликовали, ...старика вместе с детьми были в радости».

Вопросы к примеру

1. Какие наиболее важные ступени управленческой пирамиды можно выделить в Древнем Египте?
2. Каким образом происходило разграничение функций у высших должностных лиц?
3. Рассмотрите описанный в примере механизм повышения в должности и систему привилегий. Проведите параллели с современностью и с концепцией бюрократии Вебера.

Тема Школа человеческих отношений

Задание. Анализ ситуации «Эксперимент на предприятии «Вольво»<sup>4</sup>

Эксперимент на «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хоторнские эксперименты. «Вольво» — самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них — завод в Кальмаре — известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50—60-е годы компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узко специальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и вести централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Кроме того, возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросла текучесть кадров и прогулы, обнаружилось трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. он выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, идентифицировать себя с конечным продуктом, почувствовать ответственность за его качество. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы.

Предприятие в Кальмаре — сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15—20 человек в каждом. Общая численность персонала — 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели — точно также на первом этаже. Обе линии соединялись в одно пространство с общей площадью в 40 тыс м<sup>2</sup>. Менеджеры намеревались организовать своеобразные микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали достаточно крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер - достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90 градусов, что позволяло рабочему проводить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство.

Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин., то при новом рабочий цикл увеличился до 20—30 мин., зато каждый рабочий выполнял все

<sup>4</sup> Источник: New forms of organisation. ILO. Geneva, 1979. Vol. 1. Pp. 27—31.

операции, предписанные его бригаде. Примерно до двух третей всей продукции производилось поточно-бригадным методом.

Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-то одном месте для выполнения всего комплекса операций. Эти процессом охватывалась одна треть всех занятых.

При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные — с другой. Согласно обследованию 1975 г., большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались группы с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый «инструктор». Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами.

При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации, теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% всей информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии.

Хотя внутри бригады рабочие охотно менялись функциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из другой бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу.

Хотя эффективность нового конвейера осталась той же, что и у старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5% по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в высоко индустриализованном регионе, жители, которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно вырос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

Вопросы к примеру

1. Как вы думаете, к какой парадигме — классической школе или школе «человеческих отношений» — следует отнести эксперимент в «Вольво»?
2. Попытайтесь провести параллели между Хоторнскими экспериментами и описанным в примере шведским опытом нововведения. Есть ли между ними что-либо общее, и если есть, то в чем оно заключается?
3. Повлияли ли объективные факторы — обстановка в стране и регионе — на результаты американского и шведского экспериментов? Сказалась ли безработица на результатах экспериментов?
4. Чем различались цели нововведения в Хоторне и Кальмаре?
5. Какие факторы доминировали в шведском эксперименте — технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?
6. Каким образом удалось решить проблему рестрикционизма в данном эксперименте? Чем такое решение отличается от подхода Тейлора?
7. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?
8. Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы также, как Э.Мэйо, т. е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте.

Тема Отечественная школа и современные подходы к менеджменту

Задание. 1. Объясните сущность процессного, системного и ситуационного подходов к управлению и назовите имена ученых, которые работали в рамках этих подходов. Насколько актуальны эти идеи сегодня?

2. Установите соответствие между названиями подходов к развитию теории и практики управления и их описаниями.

Названия подходов:

- Подход с позиций выделения различных школ в управлении.
- Процессный подход.
- Системный подход.
- Ситуационный подход.

Описания подходов:

Рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

Заключает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.

Концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

В нем подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Тема Модели менеджмента

Задание. Ниже приведены цифры, которые могут обозначать дату какого-то события в истории менеджмента, либо годы жизни теоретика или практика менеджмента, наконец, они могут обозначать проценты, которые связаны с конкретным исследованием, экспериментом. Итак, от вас требуется напротив цифр, расположенных под своими порядковыми именами, вписать фамилию, событие, исследование и т. д.

1. 1588—1679
2. 1764
3. 1723—1790
4. 1941
5. 1953
6. 1728—1809
7. 1800
8. 65%
9. 1861—1919
10. 1961
11. 1771—1858
12. 1946
13. 605—562 г. до н.э.
14. от 30 до 100%
15. 1825
16. 1856—1915
17. 1469—1527
18. от 20 до 74%
19. 1958
20. 1840—1931
21. 1844—1924
22. 1792—1750 до н.э.
23. 1903
24. 13%
25. 60%; 20%; 5%
26. 1841—1925
27. 1927—1932
28. 1880—1940
21. 1908—1970
30. 1950

**Критерии оценивания:**

- правильность выполнения задания на практическую работу в соответствии с вариантом;
- степень усвоения теоретического материала по теме практической работы;
- способность продемонстрировать преподавателю навыки работы в инструментальной программной среде, а также применить их к решению типовых задач, отличных от варианта задания;
- качество подготовки отчета по практической работе;
- правильность и полнота ответов на вопросы преподавателя при защите работы.

**Шкала оценивания**

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Выполнены все задания практической работы, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы
71-85 баллов «хорошо»	Выполнены все задания практической работы; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями
56-70 баллов «удовлетворительно»	Выполнены все задания практической работы с замечаниями; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями
менее 56 баллов «неудовлетворительно»	Обучающийся не выполнил или выполнил неправильно задания практической работы; обучающийся ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы

### Кейс-задачи

Тема Экономические институты и уровни институционального анализа

Кейс-задание. Анализ ситуации «Частное и общественное начала в менеджменте».

В 1932 г. была основана японская компания «Мацусита Электрик Индастриал Ко Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах известны торговые марки этой компании: «Техникс» и «Панасоник». Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал цель основных положений менеджмента: - не хитря, будь честным; - будь хозяином на своём месте; - не живи вчерашним днём, постоянно совершенствуй свои знания; - относись с уважением и вниманием к окружающим; - всё время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития; - с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь – мы всё берём у общества в долг; - не уставай тому, что имеешь и получаешь – мы всё берём у общества в долг; - уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю?» Ответ только один – на общество.

Вопросы к конкретной ситуации

1. В чём заключается социальная направленность менеджмента?
2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?

Тема Первая промышленная революция

Кейс-задание. Анализ ситуации «Школа чиновников в Древнем Египте<sup>5</sup>»

В Древнем Египте при дворе фараона существовали школы подготовки чиновников. Молодые люди, готовящие себя к управленческой карьере, практиковались в переписывании различных деловых бумаг и сочинений, прославлявших преимущества такой карьеры. Славословие чиновника разворачивалось на фоне принижения других профессий.

В одном из сочинений автор пишет: «Говорят мне, что ты бросаешь книги, предаешься танцам, обращаешь лицо к сельскому хозяйству, а не к слову божьему. Неужели ты не помнишь положения земледельца во время жатвы? Черви воруют половину зерна, гиппопотамы пожирают другую, мыши размножаются в поле...».

В следующем тексте описываются злоключения офицера. «У него множество неприятностей. С детства приводят его, чтобы запереть в казарму. Обрати сердце твое, чтобы сделаться писцом, ты будешь управлять людьми».

Высмеивание различных профессий в угоду канцелярской службе являлось действенным приемом воспитания будущих чиновников. Кроме трактатов, восхваляющих чиновную профессию, будущие египетские управленцы упражнялись в литературном сочинительстве. Они писали царям оды, деловые письма и отчеты, приветственные послания, выговоры по службе, жалобы, приказы, производили различные вычисления, например, при снабжении войска или назначении рабочих для возведения обелиска.

Особо школьные учителя следили за моральным обликом будущих чиновников. Высокое призвание и профессия, которые они должны получить в будущем, обязывают юношей вести достойный образ жизни. Мало уметь играть на флейте, читать нараспев под псалтырь или петь под аккомпанемент гуслей. Надо еще уметь заставить себя не делать того, что тебе больше всего нравится, например, пить пиво или вино, веселиться в обществе девиц. Будущие чиновники должны были в совершенстве знать придворный и служебный ритуал: кому и какие знаки приветствия оказывать, как и в каком тоне разговаривать с лицами одного ранга, выше- и нижестоящими, от кого и через кого принимать письменные доклады.

У школяров формировалась своя субкультура, обычаи и традиции, существовало особое чиновное остроумие, непонятное представителям других профессий. Много времени уделялось риторике, написанию гимнов, чтению различного рода «наставлений», «поучений» и трактатов.

<sup>5</sup> Источник: Тураев Б.А. История Древнего Востока. Т.1. Л., 1936. С. 222—223. 321—322.

Например, «Наставления Птахотпа» или «Поучения Аменемхета I» читались и переписывались в школах в течение многих веков.

Чиновник древности — это, как правило, человек ученый, воспитанный, образованный. Занимаясь вопросами приличествующего поведения и хорошего тона как знаков принадлежности к высшему классу, школяры много времени посвящали религиозным и этическим проблемам. Они обсуждали проблемы благоустройства государства и общества, экономного ведения хозяйства, справедливого отношения к низшим классам, предотвращения недовольства и социального напряжения, законовещения и практической астрономии. Мудрые наставники учили их, как держать себя в обществе мудрейших людей, в гостях, в семье, с подчиненными, с начальством.

Школы чиновников назывались «домами учения писанию». Попаст туда было заветной мечтой представителей среднего класса. Научиться грамоте означало выбиться в люди. В «Наставлениях Дуау», египетского гражданина, устроившего своего сына Пиопи в придворную школу, говорится: «Нет ничего выше книг. Как в воде плавай в книгах — ты найдешь в них наставление: если писец находится при дворе, он не будет нищим. Я не знаю другой должности, которая могла бы дать повод к подобному изречению, потому внушаю тебе любить книги как родную мать и излагаю перед тобой все преимущества. Они выше всех других должностей: нет на земле ничего выше их».

Советник фараона пятой династии Птахотп завещал своему потомству следовать его жизненному примеру и наставлениям, обещая за это спокойную жизнь, блестящую карьеру, добрую славу и память, долголетие, которое для египтянина составляло 110 лет. Он писал: «Если ты возвысился из ничтожества или разбогател после бедности, не превозносись и не насильничай, полагаясь на свои сокровища. Гни спину перед начальством, тогда твой дом будет в порядке, а твое жалование в исправности. Плохо тому, кто противится начальнику, но легко жить, когда он благоволит. Мудрец сыт тем, что он знает. Хорошая речь выше драгоценных камней. Будь внимателен к тому, что говоришь. Повторяй слово за словом, не пропуская, не заменяя одно слово другим».

Вопросы к конкретной ситуации

1. Что изучалось в древнеегипетской школе чиновников?
2. Чем отличается круг интересов и обучения будущих управленцев в Древнем Египте от того, что изучают нынешние управленцы в школах бизнеса?

Тема Вторая промышленная революция и «современное» предприятие

Кейс-задание. Анализ ситуации «Свод законов Хаммурапиб»

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 ее бросали в воду; а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстрижением височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не получал из приданного покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее 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 ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо 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 обрушится и задавит хозяина, архитектор подвергается казни; если погибнет сын хозяина, казнят сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производится архитектором. Те же принципы действуют в отношении корабельщиков и представителей других профессий.

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

Вопросы к примеру

1. Чем различались позитивные и негативные санкции у Хаммурапи, была ли между ними симметрия?
2. Как осуществлялось стимулирование труда и контроль за качеством продукции?

---

<sup>6</sup> Источник: Тураев Б.А. История Древнего Востока. Т.1.Л., 1936. С. 104—117.

### Критерии оценивания:

- соответствие решения сформулированным в кейсе вопросам (адекватность проблеме и рынку);
- оригинальность подхода (новаторство, креативность);
- применимость решения на практике;
- глубина проработки проблемы (обоснованность решения, наличие альтернативных вариантов, прогнозирование возможных проблем, комплексность решения).

### Шкала оценивания

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Предложенное решение соответствует поставленной в кейс-задаче проблеме. Обучающийся применяет оригинальный подход к решению поставленной проблемы, демонстрирует высокий уровень теоретических знаний, анализ соответствующих источников. Формулировки кратки, ясны и точны. Ожидаемые результаты применения предложенного решения конкретны, измеримы и обоснованы
71-85 баллов «хорошо»	Предложенное решение соответствует поставленной в кейс-задаче проблеме. Обучающийся применяет в основном традиционный подход с элементами новаторства, частично подкрепленный анализом соответствующих источников, демонстрирует хороший уровень теоретических знаний. Формулировки недостаточно кратки, ясны и точны. Ожидаемые результаты
56-70 баллов «удовлетворительно»	Предложенное решение требует дополнительной конкретизации и обоснования, в целом соответствует поставленной в задаче проблеме. При решении поставленной проблемы обучающийся применяет традиционный подход, демонстрирует твердые знания по поставленной проблеме. Предложенное решение содержит ошибки, уверенно исправленные после наводящих вопросов
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Наличие грубых ошибок в решении ситуации, непонимание сущности рассматриваемой проблемы, неуверенность и неточность ответов после наводящих вопросов. Предложенное решение не обосновано и не применимо на практике

### Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся

Задание 1. Изучить вопросы для подготовки занятий

Тема Экономические институты и уровни институционального анализа

Задание. Самостоятельно изучить вопросы.

1. Рассмотрите понятие бизнеса и правила рынка.
2. Раскройте содержание трёх секторов экономики.
3. Как осуществляется мотивация личного интереса

Тема Сущность и специфика менеджмента как научной дисциплины

Задание. Самостоятельно изучить вопросы.

1. Сформулируйте понятие менеджмента. В чём его сущность?
2. Каковы цели менеджмента?
3. Определите задачи менеджмента.

Тема Первая промышленная революция

Задание. Самостоятельно изучить вопросы.

1. Как развивалась управленческая революция в сфере услуг?
2. В чём сущность и роль коммерческой революции?
3. Сопоставьте понятия «бизнес» и «государство».

Тема Вторая промышленная революция и «современное» предприятие

Задание. Самостоятельно изучить вопросы.

1. Роль «научного менеджмента» в развитии предприятия.
2. В чём суть оборонительных и наступательных стратегий?
3. Бизнес и общество во второй промышленной революции

Тема Эволюция теории менеджмента

Задание. Самостоятельно изучить вопросы.

1. Расскажите об эволюции управленческой мысли
2. Каковы современные концепции менеджмента?
3. В чём суть концепции научного управления?

Тема Школа научного управления

Задание. Самостоятельно изучить вопросы.

1. Почему Ф. Тейлора считают одним из пионеров научной организации управления?
2. В чём по-вашему разница между научной и ненаучной (традиционной) организацией управления?
3. Почему научная организация труда обеспечивает экономические выгоды и рабочим и администрации предприятия?

Тема Классическая школа

Задание. Самостоятельно изучить вопросы.



1. Проанализируйте 14 принципов управления по А. Файолю.
2. Можно ли считать их актуальными для современной экономики и менеджмента?

Тема Школа человеческих отношений

Задание. Самостоятельно изучить вопросы.

1. Роль школы человеческих отношений в развитии теории менеджмента.
2. Теория и практика «человеческих отношений» в работах Э.Мэйо.
3. Теоретические взгляды Г.Мюнстерберга.

Тема Отечественная школа и современные подходы к менеджменту

Задание. Самостоятельно изучить вопросы.

1. Отечественная школа управления и теоретические воззрения О.А. Ерманского.
2. Теория и практика управления в условиях планового хозяйства.
3. Характерные черты и недостатки советской системы управления.
4. Развитие современной теории управления и задачи менеджмента в XXI веке.

Тема Модели менеджмента

Задание. Самостоятельно изучить вопросы.

1. Характерные черты и недостатки американской модели менеджмента.
2. Национальные стили предпринимательства.
3. Особенности организации управления в американских, западноевропейских и японских фирмах.

Задание 2. Самостоятельно изучить вопросы и подготовить конспект литературных источников

Тема Экономические институты и уровни институционального анализа

1. В чём суть принципа «quid pro quo»?
2. В чём суть понятий экономические «формалисты» и «субстантивисты».

Тема Сущность и специфика менеджмента как научной дисциплины

1. Что является предметом науки «Менеджмент»?
2. Каковы методы науки «Менеджмент»?

Тема Первая промышленная революция

1. Как осуществлялось становление «аморального» бизнеса?
2. Рассмотрите развитие мануфактур и фабрик

Тема Вторая промышленная революция и «современное» предприятие

1. Раскройте содержание понятия «управленческий капитализм».
2. Антитрестовское регулирование: причины возникновения и этапы развития.

Тема Эволюция теории менеджмента

1. Каково содержание концепции административного управления?
2. Расскажите о концепции управления с позиций психологии и человеческих отношений.
3. В чём суть концепции управления с позиций науки о поведении?
4. Каковы особенности менеджмента на современном этапе?

Тема Школа научного управления

1. Аргументируйте ответ, опираясь на пять примеров, изложенных Тейлором (перенос чугуна в болванках, работа лопатой, кладка кирпичей, сортировка велосипедных шариков, изготовление частей машин)
2. Почему задание работникам всегда должно даваться «на вырост», а работа «бросать вызов», вынуждая каждый раз прыгать выше своей головы, расти и повышать мастерство?

Тема Классическая школа

1. Какую роль А. Файоль отводил планированию, координации и контролю на предприятии?

Тема Школа человеческих отношений

1. «Хоторнские эксперименты», их значение для развития управленческой теории и практики.
2. Теоретические воззрения М.П.Фоллетт

Тема Отечественная школа и современные подходы к менеджменту

1. Развитие современной теории управления и задачи менеджмента в XXI веке.
2. Теоретические работы С.Н.Паркинсона и их значение для развития теории управления.
3. Вклад П.Друкера, Т.Питерса в развитие мировой управленческой мысли.

Тема Модели менеджмента

1. Стратегическое управление в фирмах Японии.
2. Новое в управлении фирмами Финляндии.
3. Особенности управления развитием предприятий в фирмах США и Японии.
4. Особенности в управлении производством в фирмах Японии.

#### Критерии оценивания:

- полнота раскрытия самостоятельно изучаемых вопросов;
- правильность формулировки и использования понятий и категорий.

#### Шкала оценивания

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
-------------------------------------	----------------------------------

86-100 баллов «отлично»	Выполнены все задания самостоятельной работы, обучающийся четко и без ошибок ответил на все вопросы, изученные самостоятельно
71-85 баллов «хорошо»	Выполнены все задания самостоятельной работы; обучающийся ответил на все вопросы, изученные самостоятельно, с замечаниями
56-70 баллов «удовлетворительно»	Выполнены все задания самостоятельной работы с замечаниями; обучающийся ответил на все вопросы, изученные самостоятельно, с замечаниями
менее 56 баллов «неудовлетворительно»	Обучающийся не выполнил или выполнил неправильно задания самостоятельной работы; обучающийся ответил на вопросы, изученные самостоятельно, с ошибками или не ответил на вопросы

### Комплект тестовых заданий

Раздел 1. История развития понятия «менеджмент»

Тема Экономические институты и уровни институционального анализа

Задание 1. Выберите один вариант ответа. В какой стране возник менеджмент?

- а) Англия;
- б) США;
- в) Германия;
- г) Китай

Задание 2. Выберите один вариант ответа. Кто из перечисленных учёных первый дал характеристику управления как особой сферы деятельности?

- а) Сократ;
- б) Платон;
- в) Роберт Оуэн;
- г) Адам Смит

Тема Сущность и специфика менеджмента как научной дисциплины

Задание 3. Выберите один вариант ответа. Кого следует считать одним из основоположников теории менеджмента?

- а) Г. Форд;
- б) Ф. Тейлор;
- в) А. Файоль;
- г) М. Вебер

Задание 4. Выберите один вариант ответа. Какая школа разработала универсальные принципы управления?

- а) классическая;
- б) административная;
- в) количественная;
- г) человеческих отношений

Тема Первая промышленная революция

Задание 5. Выберите один вариант ответа. Кого часто называют «отцом научного управления»?

- а) А. Файоля – он опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», где сформулировал принципы управления, в том числе разделение труда и единство управления;
- б) Фрэнка и Лилиан Гилбретов – они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их терблгами; а также они разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего;
- в) Ф. Тейлора – он обосновал дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений;
- г) Г. Ганта – он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в котором сейчас используют ЭВМ. Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание

Задание 6. Выберите один вариант ответа. Какой из подходов не относится к известным школам в управлении?

- а) научное управление;
- б) человеческое отношение;
- в) новая экономическая политика;
- г) административное управление

Тема Вторая промышленная революция и «современное» предприятие

Задание 7. Выберите один вариант ответа. Какой вклад в развитие менеджмента внесла классическая школа управления?

- а) определение принципов управления;
- б) формирование функций управления;
- в) системный подход к управлению организацией;
- г) всё перечисленное

Задание 8. Выберите один вариант ответа. С развитием какой школы связано создание профсоюзов?

- а) классическая;
- б) административная;
- в) количественная;
- г) человеческих отношений

## Раздел 2. Школы менеджмента

### Тема Эволюция теории менеджмента

Задание 9. Выберите один вариант ответа. Что из перечисленного не относится к научным подходам к менеджменту?

- а) системный подход;
- б) финансовый подход;
- в) творческий подход;
- г) воспроизводственный подход

Задание 10. Выберите один вариант ответа. На чём базируется творческий подход к менеджменту?

- а) на совокупности приёмов, характеризующих отношение к управлению как к созидательному процессу;
- б) на осуществлении взаимосвязанных действий определённого типа по формированию и использованию ресурсов организации для решения стоящих перед ней задач;
- в) на четкой формализации структуры управления;
- г) позволяет организации выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе

### Тема Школа научного управления

Задание 11. Выберите один вариант ответа. Какой научный подход к менеджменту состоит в регламентации функций, прав, обязанностей, элементов системы менеджмента в нормативных актах?

- а) нормативный подход;
- б) системный подход;
- в) административный подход;
- г) воспроизводственный подход

Задание 12. Выберите один вариант ответа. Законы управления – это:

- а) постоянно действующие взаимосвязи и взаимозависимости между параметрами, явлениями, характеристиками управления;
- б) перечень работ, выполняемых определённым подразделением организации;
- в) это закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы;
- г) это специфический вид трудовой деятельности

### Тема Классическая школа

Задание 13. Выберите один вариант ответа. Что из перечисленного не относится к принципам управления по А. Файолю?

- а) разделение труда;
- б) маркетинг;
- в) дисциплина;
- г) централизация

Задание 14. Выберите один вариант ответа. В чём заключается суть принципа «корпоративный дух»?

- а) следует создавать дух единства и совместных действий, развивать бригадную форму работы;
- б) менеджеры должны поощрять подчинённых выдвигать идеи;
- в) к рабочим следует подходить справедливо и по-доброму;
- г) распоряжение только от одного руководителя и подотчётность только одному руководителю.

### Тема Школа человеческих отношений

Задание 15. Выберите один вариант ответа. Укажите закономерности менеджмента...

- а) единство системы управления производством, пропорциональность производства и управления;
- б) централизация и децентрализация управления;
- в) соотносительность и адекватность управляющей и управляемой систем;
- г) все перечисленное

Задание 16. Выберите один вариант ответа. Что предполагает централизация и децентрализация управления?

- а) необходимость эффективного распределения задач, функций и полномочий;
- б) устойчивость внутренних связей при изменении состояния внешней среды;
- в) соответствии управляющей системный управляемой;
- г) объединение для рационального развития основного и вспомогательного производств как одно из условий высокой производительности труда

### Тема Отечественная школа и современные подходы к менеджменту

Задание 17. Выберите один вариант ответа. Принципы менеджмента – это...

- а) перечень работ, выполняемых определённым подразделением организации;

- б) это закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы;
- в) осуществление взаимосвязанных действий определённого типа по формированию и использованию ресурсов организации для решения стоящих перед ней задач;
- г) нет верного ответа

Задание 18. Выберите один вариант ответа. Что лежит в основе принципа преемственности хозяйственных решений?

- а) четкая формализация структуры управления;
- б) единство экономических явлений и процессов как последовательности количественных и качественных изменений, осуществляемых во времени и пространстве;
- в) построение всей системы управления производством на новейших данных науки;
- г) все перечисленное

### Раздел 3. Зарубежный менеджмент

#### Тема Модели менеджмента

Задание 19. Выберите один вариант ответа. Какая модель менеджмента известна таким понятием, как «пожизненный найм»?

- а) американская модель менеджмента;
- б) европейская модель менеджмента;
- в) японская модель менеджмента;
- г) российская модель менеджмента.

Задание 20. Выберите один вариант ответа. В какой стране среди офисных работников создается жесткая конкуренция?

- а) Япония;
- б) Германия;
- в) Россия;
- г) США.

#### Критерии оценивания

- отношение правильно выполненных заданий к общему их количеству

#### Шкала оценивания

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Выполнено от 17 до 20 тестов
71-85 баллов «хорошо»	Выполнено от 13 до 16 теста
56-70 баллов «удовлетворительно»	Выполнено от 9 до 12 тестов
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Выполнено менее 9 тестов