

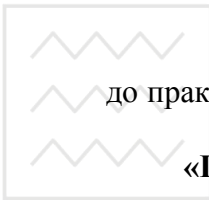


Національний університет
водного господарства
та природокористування

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства та
природокористування

Кафедра менеджменту

06-08-126



МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять та самостійної роботи
з навчальної дисципліни

«ІСТОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ»

для здобувачів вищої освіти

усіх освітньо-професійних програм спеціальностей
НУВГП денної та заочної форм навчання

Схвалено
науково-методичною радою
НУВГП
Протокол № 5 від 25.09.2019 р.

Рівне – 2019



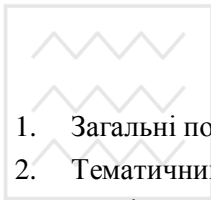
Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Історія менеджменту» для здобувачів вищої освіти усіх освітньо-професійних програм спеціальностей НУВГП денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Швець Ф. Д. – Рівне : НУВГП, 2019. – 45 с.

Укладач: Швець Ф. Д., к.т.н., доцент кафедри менеджменту.

Відповідальний за випуск: Кожушко Л. Ф., доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту

Вчений секретар
науково-методичної ради

Костюкова Т. А.



ЗМІСТ

1. Загальні положення.....	3
2. Тематичний зміст дисципліни.....	4
3. Вказівки до виконання практичних занять.....	5
4. Практичні завдання	15
5. Вказівки до виконання самостійної роботи	39
6. Рекомендована література.....	44



1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Мета викладання навчальної дисципліни «Історія менеджменту» полягає у формуванні системи теоретичних знань і практичних навичок управління базуючись на знаннях еволюції менеджменту від ранніх не наукових періодів до наших днів. Розумінні особливостей розвитку теорії та практики управління, які необхідні майбутнім керівникам. Формуванні у майбутніх менеджерів управлінських якостей в контексті з економічними, соціальними і політичними аспектами життя.

Основними завданнями навчальної дисципліни є: формування у студентів системного уявлення про сутність природи управління, становлення і розвиток менеджменту враховуючи історичні, політичні і національні особливості різних країн світу та періодів їх поширення.

У результаті вивчення даного навчального курсу студент повинен **знати:**

- зародження світової управлінської думки та історичні передумови виникнення менеджменту;
- історію розвитку управлінської думки в Україні;
- виникнення і розвиток наукових шкіл менеджменту;
- особливості і тенденції розвитку сучасного менеджменту, сучасні підходи до управління;
- сучасну систему поглядів на управління;

вміти:

- використовувати позитивний досвід управління різних країн;
- проводити аналіз сучасної економічної і управлінської думки;
- застосовувати сучасні принципи та напрямки наукової організації діяльності менеджера;
- оцінювати та визначати перспективи сучасної теорії та практики управління.

Практичні заняття та самостійна робота студентів з дисципліни «Історія менеджменту» передбачена робочою програмою дисципліни.



Мета практичних занять полягає в забезпеченні засвоєння навчальної програми дисципліни в повному обсязі, а також у формуванні навичок роботи із спеціальною літературою та нормативною базою.

Під час виконання самостійної роботи студенти поглиблюють отримані знання та самостійно вивчають матеріали окремих тем шляхом опрацювання відповідних джерел, здійснюють підготовку до практичних занять та залікових модулів.

Отримані теоретичні знання та практичні вміння студенти зможуть застосовувати в процесі проходження виробничих практик, написанні курсових та дипломних робіт.

2. ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Становлення та розвиток історії менеджменту як науки в до індустріальний період

Тема 1. Теоретичні основи курсу «Історія менеджменту». Мета та значення курсу. Методи та підходи до вивчення історії менеджменту. Розвиток менеджменту. Культурне середовище менеджменту. Організація і менеджмент.

Тема 2. Управлінська думка і практика управління в ранніх цивілізаціях світу. Управлінська думка і практика управління в ранніх цивілізаціях Сходу. Управлінські ідеї і практика в Європейській цивілізації (до індустріальний період).

Тема 3. Промислова революція та її вплив на розвиток менеджменту. Культурне Відродження. Початок епохи машинного виробництва. Розвиток менеджменту в індустріальній системі.



Змістовий модуль 2. Зародження та становлення наукового менеджменту

Тема 4. Становлення менеджменту. Становлення школи наукового менеджменту. Становлення адміністративної теорії менеджменту.

Тема 5. Зародження наукового менеджменту в світі. Становлення школи людських відносин. Розвиток управлінської думки і підходи в загальній теорії управління.

Тема 6. Зародження вітчизняного наукового менеджменту. Розвиток управлінської думки в Україні до середини 19 століття. Управлінська думка в Україні з другої половини 19 століття до 1917 року. Розвиток управлінської думки в Україні після 1917 року.

3. ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практична частина навчальної дисципліни „Історія менеджменту” передбачає глибоке й всебічне вивчення студентами теорії та самостійне закріплення практичних навиків у сфері дослідження історії, безперервної зміни поглядів на природу управлінської роботи людини і функціонування організацій загалом. Покликана розширювати пізнання в сфері історичних особливостей розвитку управління та управлінської думки з метою покращення всієї системи управління організацією.

ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Змістовий модуль 1. Становлення та розвиток історії менеджменту як науки в доіндустріальний період

Тема 1. Теоретичні основи курсу «Історія менеджменту»

1. Мета і завдання курсу.
2. Культурне середовище менеджменту.



3. Порівняльна характеристика східної і західної культур.
4. Організація і менеджмент.

Ключові поняття

Менеджмент. Управління. Історія менеджменту.
Культура. Аспекти культури. Культурне середовище.
Індивідуалізм. Потреби людини. Організація. Закон синергії.

Запитання для самоконтролю

1. Які галузі культури безпосередньо застосовні до менеджменту?
2. Що становить економічний аспект культури?
3. У чому полягає соціальний аспект культурного середовища?
4. У чому полягає політичний аспект культури?
5. Назвіть основні відмінності східної та західної культур.
6. Назвіть методи використання ресурсів згідно з вченням Хейльбронера.
7. Назвіть 6 характеристик культури, виділені Клюкхольном і Стротбеком.
8. Назвіть причини об'єднання людей в організації.
9. Назвіть основні характеристики організації.
10. У чому полягає корисність менеджменту?

Тема 2. Управлінська думка і практика управління в ранніх цивілізаціях світу

1. Суспільний поділ праці в ранніх цивілізаціях Сходу.
2. *Внесок Єгипту у розвиток практики і теорії управління.*
3. Становлення і розвиток основних функцій і принципів менеджменту в стародавньому Китаї.
4. Внесок у розвиток практики та теорії менеджменту індійської-східної цивілізація.
5. Управлінські ідеї і практика управління в стародавній Греції.
6. Розвиток управління в стародавньому Римі.
7. Особливості становлення управління в середньовічній Європі.



Ключові поняття

Управління. Менеджер. Суспільний поділ праці. Управлінські функції. Становий розподіл суспільства. Державний сектор. Храмові господарства. Номи. Чати. Філософські школи. Дрібний власник. Децентралізація. Демократична і олігархічна форми організації влади. Поліс. Держава-поліс. Інтенсифікація господарства. Раціональне використання ресурсів. Демос. Уніфікація. Ергастерії. Оптимальний стан національного господарства. Експансія. Мирна колонізація. Колонії. Метрополія. Еміграція. Еллінізм. Елліністичні держави. Монархія. Централізм. Універсалізації менеджменту. Фінансово-кредитна діяльність. Фінансово-лихварські операції. Міняльні крамниці (трапези). Банкірські контори. Квазі-заводська система виробництва. Легіони. Експорт. Зовнішня торгівля. Комерційна стандартизація. Корпоративна організація. Акція. Спільні акціонерні компанії. Спеціалізована робоча сила. Ремісники. Гільдії (колегії). Держава. Авторитарна організаційна структура. Ієрархія влади. Законодавча і виконавча влада. Баланс та контроль. Додатковий продукт. Підприємницька діяльність. Експлуатація. Дрібне виробництво. Централізоване господарство. Проста і часткова складна кооперація праці. Майстерня. Маєток. Пекулій. Рабовласництво. Інтенсифікація економіки. Аукціон. Нобілі. Республіканський лад. Компетенція. Рада принцепса. Імператорські легати. Прокуратори. Монархічний лад. Феодальний лад. Нововведення. Економічний прогрес. Ремісничє виробництво. Цехова організація. Цех. Дрібне виробництво. Регламентація. Принцип єдиноначальності. Лихварі. Кредит. Позичка. Застава. Інституалізація організації. Культурна конфронтація. Секулярне життя. Система домашнього виробництва. Спеціалізація праці. Авторитет. Влада. Лідер.

Запитання для самоконтролю

1. Ким були перші люди, звільнені суспільством від безпосереднього продуктивної праці?



2. У чому бачить сенс і значення менеджменту відомий американський фахівець Пітер Друкер?
3. З чим пов'язана поява писемності?
4. У чому полягає сенс, з точки зору менеджменту, станової структури суспільства?
5. Який засіб відновлення господарства знайшли керівники стародавньої держави?
6. Назвіть причини існування величезного управлінського апарату в стародавньому Єгипті.
7. Які методи і функції менеджменту використовувалися в Єгипті?
8. Які функції і принципи менеджменту практикувалися в стародавньому Китаї?
9. З чим пов'язане обговорення проблем управління суспільством у Китаї?
10. Що є спільного між системами управління стародавнього Китаю і сучасних США?
11. Назвіть основні особливості розвитку теорії та практики менеджменту індійської цивілізації.
12. Поясніть причину виникнення Артахашастре. Викладіть сутність основних її відділів.
13. Назвіть основну характерну рису грецької економіки і державного устрою.
14. Які заходи Солоні сприяли інтенсифікації економіки?
15. Як Перікл підтримував вільних виробників?
16. Як у стародавній Греції підтримувався оптимальний стан економіки?
17. Які способи мотивації рабів використовувалися в Древньому Римі?
18. У чому полягала передпродажна підготовка рабів у Римі?
19. Які цілі переслідувала праця в середньовічній Європі?
20. Які форми організації праці панували в середньовічному цеху?
21. У чому полягав внесок католицької церкви в теорію менеджменту?
22. У чому полягав вплив Макіавеллі на теорію менеджменту?
23. Які способи досягнення мети розглядав Макіавеллі?



24. Назвіть чотири принципи Макіавеллі.

Тема 3. Промислова революція та її вплив на розвиток менеджменту

1. Особливості епохи Культурного відродження.
2. Особливості епохи машинного виробництва в Англії.
3. Проблеми управління на ранній фабриці в Англії.

Ключові поняття

Феодалізм. Урбанізація. Ринкова етика. Протестантська етика. Етика волі. Конституційне управління. Меркантилізм. Капіталізм. Ліберальна економіка. Конкуренція. Протекціонізм. Інновації. Стагнація. Хрестові походи. Протестантський аскетизм. Пуританство. Підприємництво. Республіканське правління. Фабричне система виробництва. Фабрика. Конституційний уряд. Гільдія. Аграрне суспільство. Індустріальне суспільство. Авантюристи (підприємці). Делегування. Стиль керівництва. Управління людьми. Рахункові будинки. Наймані менеджери. Вербування. Навчання. Дисципліна. Кваліфіковані кадри. Субпідряд. Відрядна оплата праці. Стимулювання праці. Нова фабрична етика. Департаменталізація.

Запитання для самоконтролю

1. Які сили призвели до промислового перевороту і нової культури?
2. Назвіть причини промислової революції в Англії?
3. Назвіть чотири чинники виробництва, які враховувалися за часів промислового перевороту в Англії?
4. У чому полягають проблеми управління на ранній фабриці в Англії?
5. Які управлінські проблеми вирішувалися підприємцями і яким чином?
6. У чому полягали проблеми робочої сили?
7. Назвіть джерела найму робочої сили.
8. Коли з'явилася відрядна оплата праці і в чому її сутність?



9. Якими заходами вирішувалася проблема навчання і дисципліни працівників?
10. У чому полягали причини незадовільної роботи багатьох менеджерів?

Змістовий модуль 2. Зародження та становлення наукового менеджменту

Тема 4. Становлення менеджменту

1. Вчення Фредеріка Тейлора.
2. Філософія менеджменту Тейлора.
3. Послідовники Тейлора.
4. Анрі Файоль – засновник адміністративної теорії менеджменту.
5. Внесок Макса Вебера в становлення адміністративної теорії менеджменту.

Ключові поняття

Ефективність виробництва. Конфлікт. Ухилення від роботи. Стандарт. Продуктивність праці. Мотив. Ініціатива. Прогресивні методи і прийоми роботи. Норма виробітку. Емпіричні дослідження. Науковий підхід до роботи. Система диференційованої оплати. Першокласний працівник. Темп роботи. Основи управління персоналом. Система управління за завданнями. Менеджмент. Науковий менеджмент. Функціональний керівник. Нова організаційна техніка функціоналізму. Стиль управління. Сфери відповідальності. Мета менеджменту. Функціоналізація. Філософія менеджменту. Облік вартості витрат. Людські ресурси. Опір змінам. Модернізація промисловості. Консультант. Звички промисловості. Об'єкти графічного відображення. Система управління будівництвом. Методи вимірювання роботи. Психологія управління. Стили управління. Принципи ефективності. Лінійна форма організації. Ефективність виробництва. Кадрова служба. Диспетчерське управління. Освітні організації. Муніципальні організації. Муніципалітет.



Банкрутство. Принципи управління. Ідентифікація. Універсальність менеджменту. Функції управління. Адміністрування. Організаторська діяльність. Ієрархічна драбина. Принципи менеджменту. Процес. Елементи управління. Штат організації. Функції штабу. Оперативний менеджмент. Повноваження. Канали комунікації. Відповідальність. Обов'язки. Розпорядження. Накази. Функції служби персоналу. Розумова енергія. Ініціатива. Лояльність. Нарада. Агенти зв'язку. Великомасштабні підприємства. Концепція бюрократії. Бюрократичний ідеал. Типи законної влади. Харизма. Елементи ідеальної бюрократії. Модернізація. Бюрократія. Раціоналізація. Компетентність.

Запитання для самоконтролю

1. Хто і чому робив перші спроби систематизувати управління?
2. Назвіть основні причини провалу початковій практики відрядної оплати праці.
3. У чому полягала система диференційованої оплати Фредеріка Тейлора?
4. Які цілі переслідувала тейлоровська система оплати праці?
5. У чому полягав тейлоровський менеджмент за завданнями?
6. Назвіть ознаки, що відрізняють хорошого менеджера нижчої ланки.
7. У чому полягала суть філософії менеджменту за Тейлером?
8. Який внесок Карла Барта у науковий менеджмент?
9. Що становило основу гантовської роботи понад завданнями з преміями?
10. Назвіть революційний винахід Г. Ганта.
11. У чому сутність вчення Френка Гілбрета?
12. У чому сутність вчення Ліліан Гілбрет?
13. Назвіть нові підходи до наукового менеджменту започатковані Г.Емерсоном.
14. Що нового було запропоновано з позиції наукового менеджменту Моррісом Куком?
15. Які шість груп дій, присутніх у всіх промислових підприємствах, виділив А. Файоль?



16. Назвіть якості та здібності, якими, згідно Файоля, повинен володіти менеджер.
17. Назвіть чотирнадцять принципів Файоля і розкрийте їх зміст.
18. Назвіть та проаналізуйте основні елементи управління за Файолем?
19. Назвіть шість характеристик, за якими Файоль пропонував оцінювати діяльність менеджерів і робітників.
20. Які чисті типи законної влади розглядав М. Вебер? Поясніть особливість кожної з них.
21. Назвіть необхідні елементи ідеальної бюрократії Вебера.

Тема 5. Зародження наукового менеджменту в світі

1. Експерименти на «Вестерн Електрик».
2. Наукові відкриття дослідників Гарварду.
3. Особливість Хоторнського ефекту.
4. Розвиток управлінської думки в загальній теорії управління.
5. Підходи до загальної теорії управління.

Ключові поняття

Продуктивність праці. Монотонність роботи. Інтерв'ювання. Програми інтерв'ювання. Песимістичні ілюзії. Соціальна структура (групова конфігурація). Формальна організація. Неформальна організація. Хоторнський ефект. Людський чинник. Фізіологічні потреби. Соціальні потреби. Соціометрія. Поведінка групи. Квазіпостійна рівновага. Внутрішнє середовище організації. Зовнішнє середовище організації. Системний підхід. Управлінський процес. Принципи управління. Складові концепції 7-S. Науково-технічна революція. Процесний підхід. Функції менеджменту. Ситуаційний підхід.

Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте зміст програми інтерв'ювання?
2. Які три факти чітко підсумовують відкриття дослідників Гарварду?



3. Перерахуйте основні правила поведінки в групі.
4. У чому полягала роль групи?
5. У чому полягає сутність Хоторнського ефекту?
6. Що нового внесли хоторнські дослідження у розуміння мотивації?
7. Усвідомлення яких нових менеджерських якостей відбулося в результаті хоторнським досліджень?
8. Що було, на думку Мейо, основною характеристикою нової індустріальної людини?
9. Чим розрізнялися підходи Тейлора і Мейо в дослідженні індустріальних робітників?
10. У чому полягала динаміка поведінки групи, створена Куртом Левінім?
11. Чим визначається внесок А. Маслоу в розвиток теорії менеджменту?
12. Назвіть основні підходи до лідерства різних учених.
13. Назвіть п'ять основних елементів організації, виділені Беккі.
14. Які нові поняття ввів Г. Гоманс?
15. Назвіть основні елементи зовнішнього середовища (за Гомансом).
16. У чому полягає суть системного підходу до менеджменту?
17. Викладіть основні положення учень представників системного підходу до менеджменту.
18. Назвіть і поясніть основні складові концепції 7-S.
19. У чому полягає суть процесного підходу до менеджменту?
20. Викладіть основні положення учень представників процесного підходу до менеджменту.
21. У чому полягає суть ситуаційного підходу до менеджменту?
22. Викладіть основні положення учень представників ситуаційного підходу до менеджменту.

Тема 6. Зародження вітчизняного наукового менеджменту

1. Розвиток управлінської думки в Україні до середини 19 століття.
2. Управлінська думка в Україні з другої половини 19 століття до 1917 року.



3. Розвиток управлінської думки в Україні після 1917 року.
4. Розвиток управлінської думки в післявоєнний період
5. Професіоналізація менеджменту в Україні.
6. Українська економічна наука і сучасна теорія та практика управління.

Ключові поняття

Реформи. Реформування економічної системи. Етичні аспекти економічної політики. Майстерність працівників. Професіоналізм. Державний апарат управління. Управління на макрорівні. Управління на макрорівні. Право власності. Самоуправління. Орендатор. Сільська економіка. Домашня економіка. Економічна думка. Мануфактури. Приватне підприємство. Державне підприємство. Приватне підприємство. Акціонерні товариства. Протекціоніська митна політика. Політика вільної торгівлі. Політика вільного підприємництва. Конкуренція. Вільна конкуренція. Форми промислового виробництва. Розширення ринку. Фінансові аспекти реформи. Представницькі організації підприємців. Фінансово-кредитна система. Державні банки. Комерційні банки. Внутрішній ринок. Внутрішня торгівля. Внутрішні форми торгівлі. Товарні біржі. Ринкові відносини. Ринкове регулювання. Кооперативний рух. Економічна теорія. Економічна (господарська) система. Теорія змішаної економіки. Ступінь централізації державного устрою. Плановість. Організованість. Місцеве самоуправління. Вільні господарські організації. Трудова кооперація. Промислова асоціація. Трудові общини з кооперативним устроєм. Нова економічна політика. Наукова організація праці. Організація праці. Охорона праці. Облік. Організаційно-технологічний підхід. Роль керівника. Стиль роботи керівника. Методи керівництва. Принципи керівництва. Підготовка кадрів. Перепідготовка кадрів. Підбір персоналу. Спільність виробничого і управлінського процесів. Аспекти управління. Технічний підхід. Комплексний підхід до управління. Народне господарство. Планове соціалістичне виробництво. Ринкова трансформація. Суспільний прогрес. Професіоналізація менеджменту. Ринковий менеджмент.



Ефективність менеджменту. Ділова культура. Внутрішнє управління. Інтеграція. Національне господарство. Світова економіка. Нова управлінська парадигма. Глобалізація менеджменту. Гуманізація управління.

Запитання для самоконтролю

1. В чому полягає особливість розвитку управлінської думки з загально-цивілізаційної позиції?
2. В чому полягає особливість розвитку національнообумовленої управлінської думки?
3. Чим характеризується управлінська думка післявоєнного періоду?
4. Що таке професіоналізація менеджменту? Чим вона обумовлюється?
5. Що таке бізнес-освіта в умовах професіоналізації менеджменту? Назвіть її основну мету та проаналізуйте особливості.
6. В чому полягають особливості і тенденції розвитку сучасного менеджменту?
7. В чому полягають особливості української економічної науки і сучасної теорії та практики управління? Викладіть власне бачення подальшого розвитку управлінської думки в Україні.

4. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Ситуаційне завдання 1

(внесення змін до системи управління національним господарством, на прикладі правління царя Гудея)

Однією з відомих нам спроб внесення змін до системи управління національним господарством є правління царя Гудея в другій половині XXII ст. до н.е. в Лагаше.

Вся країна була розділена *на округи*. На чолі їх стояли *чиновники*, яких царська адміністрація перекидала з місця на місце. Лише де-не-де в прикордонних районах була збережена *традиційна влада*.



Цар зробив *централізованим не тільки державне землеробство, але і скотарство*. Худоба вирощувалася головним чином для жертв богам, а частково для шкіряного та сироварного виробництва. *Постачання храмів жертвами було розгорнуто по округах*: кожен округ по черзі повинен був забезпечувати храми протягом певного періоду, що було свого роду податком. Організація єдиного царського господарства в масштабах всієї країни вимагала величезної кількості *адміністративного персоналу*: наглядачів, переписувачів, начальників загонів, начальників майстерень, керуючих, а також багато кваліфікованих ремісників.

Можна припустити, що цар Гуде знайшов *ефективний спосіб використання* колишніх *общинних земель, перерозподіливши їх через державний сектор серед дрібних виробників, які були більші грамотні й рухливі як соціально, так і технологічно в порівнянні з обцинниками*.

А що стосується досить спірних за частиною економічної ефективності великих державних господарств, то тут можна припустити, що їх необхідність диктувалася політичними потребами.

Якщо аналізувати реформи правителя Гудея з позицій теорії управління національним господарством як організацією, а також з позицій організації суспільства, то можна відзначити ряд інновацій, які представляють інтерес не тільки суто теоретичний, а і практичний:

- пріоритет спільної мети над цілями складових господарства;
- організація центральних ремісничих майстерень, які забезпечували своєю продукцією державні структури, храми і самих працівників;
- зміни традиційної адміністративної структури і впровадження почергового постачання жертвних тварин для центральних храмів;
- залучення обцинників і працівників царського господарства в державне господарство;
- впровадження і поширення бюрократичної влади на обцинників.



Зробіть відповідні обґрунтування і висновки.

Ситуаційне завдання 2

(вихід з кризи на прикладі месопотамської цивілізації в старовавілонський період)

Цікавий спосіб виходу з кризи продемонструвала месопотамська цивілізація в старовавілонський період історії (20-17ст. до н.е.), коли в результаті тривалих війн основа месопотамської цивілізації – *іригаційна система* – прийшла в занепад. Все це болісно відгукнулося як на *державному*, так і на *приватних господарствах*, але останні, будучи примітивно організованими, відроджувалися легше.

У силу цього держава надала можливість відновлення господарства *ініціативним підприємцям, готовим вкласти свою енергію в невеликі господарства та підприємства*. Значна частина державних земель, ремісничих майстерень торгових підприємств *перейшли під контроль приватних осіб; навіть розподіл жрецьких посад перетворився з функції державної влади у предмет торгівлі, приватних угод та заповітів*. Багато видів податків також, ймовірно, *відавалися на відкуп приватним особам*. Всі ці заходи чинили багатосторонній вплив на процеси і механізми національного господарства.

Бурхливе господарське життя, зростання безпеки в єдиній централізованій державі вабили безліч переселенців з найближчого навколишнього світу, що забезпечувало *приплив творчої енергії, матеріальних засобів і дешевої робочої сили*. І як наслідок, у розглянутий період спостерігається *розширення посівних площ (освоєння перелогових і цілинних земель), розквіт такої інтенсивної галузі господарства, як садівництво (розведення фінікової пальми), отримання великих врожаїв злакових (ячменю) і олійних (сезам) культур*.

Значною мірою це досягалося за рахунок *розширення іригаційної мережі по всій країні*. Спеціальні чиновники зобов'язані були суворо спостерігати за станом великих і малих каналів. Важливим своїм діянням вавілонський цар вважав проведення великого каналу, названого на честь ріки Хаммурапі, що принесло багатство народу та забезпечило



водою дану територію. Це дало поштовх до розвитку у великих масштабах *скотарства (велика і дрібна рогата худоба), для організації якого наймалися пастухи*. Часто худобу віддавали під найм для роботи на полі, току, перевезення вантажів.

Ремесло представлено найрізноманітнішими професіями. Для оплати праці ремісників була встановлена *тверда плата, а також сувора відповідальність за зроблену ними роботу*.

У стародавній Месопотамії поряд з великими організаціями (палацом і храмом) були й професійні асоціації: об'єднання торговців і ремісників, будувалися за типом гільдій, а також професійні групи провісників і висококваліфікованих фахівців з вигнання злих духів.

Зробіть відповідні обґрунтування і висновки.

Ситуаційне завдання 3

(вихід із структурної кризи суспільства, на прикладі Єгипту)

Ми живемо сьогодні в обстановці глибокої економічної кризи або, якщо говорити точніше, структурної кризи суспільства. Його основною рисою є хаос. Доцільно відзначити, що поняття хаосу як *сукупності різноспрямованих і швидкоплинних процесів в економіці* є одним з найбільш часто аналізованих у сучасній теорії менеджменту. Єгипет дає можливість побачити хаос в дії, зрозуміти його причини, напрям розвитку та наслідки.

Між кінцем Стародавнього і початком Середнього царства лежить тривалий, що охоплює приблизно майже чверть тисячоліття, так званий Перехідний період – час роздробленості і великих соціальних потрясінь, час запеклої внутрішньої боротьби за нове об'єднання країни. Саме тут, мабуть, потрібно шукати витoki істотних відмінностей Середньоегипетської держави від минулої епохи Стародавнього царства.

Розпад єдиної держави, прагнення *номів до економічної та політичної відособленості, їх суперництво, боротьба один з одним* згубно відбилися на всій економічній структурі країни, на єдиній іригаційній системі – основі господарського добробуту Єгипту, що призвело до голоду і соціальних потрясінь. Внутрішня боротьба погіршує і без того важке становище



Єгипту – загибель і руйнування несуть з собою безперервні чвари між ворогуючими номами. Єгипетські джерела передають увесь жах того часу в розумінні сучасників та їх нащадків. Як бачимо, перехідний період є те, що сьогодні ми називаємо хаосом, смутним часом.

Цей хаос був не тільки руйнівним, хворобливим, але й створив сприятливий ґрунт для нововведень. Коли у важких умовах людям нічого не залишається окрім як сподіватися на себе, вони активізують пошук шляхів виживання, знаходять нові рішення. За час Перехідного періоду в умовах краху єдиного управління іригаційними системами спостерігається значне підвищення місцевої ініціативи. Саме в цей час з'являється зручніший плуг, що дозволяє полегшити оранку та покращити якість обробки ґрунту; і в землеробстві, і в ремісничому виробництві виникає багато нових знарядь праці. Їх винаходять деколи в дуже віддалених один від одного номах; поступово вони поширюються по всій країні в результаті розширення внутрішнього обміну; вдосконалюються старі знаряддя.

До кінця періоду єгиптяни вперше починають застосовувати бронзу (сплав міді та олова); правда, і пізніше основним металом у виробництві як і раніше залишається чиста мідь. У тваринництві з'являється нова, більш продуктивна порода великої рогатої худоби, яка згодом повністю замінила колишню непродуктивну породу. Прогрес стимулювався спробами номів вивільнити можливо більше вільних рук, покликаних відшкодувати в якійсь мірі шкоди, пов'язаних з порушенням єдиної для всієї країни господарської організації. Все нове у виробництві потім закріплюється і розвивається в рамках єдиної середньоєгипетської держави.

Внутрішній обмін в Єгипті Перехідного періоду зріс, хоча, здавалося б, умови були несприятливими. Це відбулося у зв'язку із занепадом самодостатніх господарств столичної знаті епохи Стародавнього царства і зростанням ролі в житті країни невеликих господарств. Власники цих господарств у свій час, можливо, стали опорою монархів у їхній боротьбі з царями, а потім висунулися на службу у численних незалежних



правителів областей держави у Перехідний період. *Коло осіб, які отримували за свою службу в адміністративному апараті, при дворі, у війську відповідне їх посадовим положенням матеріальне забезпечення, значно зросло. Природно, що численні дрібні і середні господарства нових посадових осіб місцевої та центральної адміністрації не мали можливості виробляти всі необхідні знаряддя, вироби і продукти у своєму господарстві. Заповнити цю нестачу можна було тільки певною спеціалізацією виробництва в малих і середніх господарствах, що і сприяло виникненню інтенсивного обміну між ними, який залишився характерним і для всієї епохи Середнього царства.*

Древнє єгипетське суспільство збагатило теорію управління багатьма іншими винаходами, серед яких можна виділити визначення таких функцій менеджменту як планування, організація і контроль, усвідомлення переваг централізації і делегування повноважень, спрямованість на спільний пошук рішень і досягнення компромісу в конфліктних ситуаціях.

Зробіть відповідні обґрунтування і висновки.

Ситуаційне завдання 4

(особливості індійської системи соціального та господарського менеджменту)

Відмінною рисою індійського суспільства є *своєрідна, що не має аналогів у світі система варн, що переросла потім у кастову. У тій чи іншій мірі елементи кастовості спостерігалися в багатьох народів і в різні історичні епохи. Але ніде кастова система не набула таких закінченої форми і не протрималася так довго. У принципі, кожна система прагне до збереження певної стабільності в структурі і механізмі управління. Це дозволяє економити значні ресурси за рахунок певної самоорганізації. Нововведення ж вимагають величезних витрат енергії матеріальних, людських і, особливо, кваліфікованих управлінських кадрів. Саме цим пояснюється тривала живучість станового поділу суспільства. У цьому відношенні індійська цивілізація, індійська управлінська школа створила унікальну за своєю життєздатності кастову систему, яка володіє не тільки*



своєю винятковою протяжністю в часі, але і стабільністю в просторі. Якщо при станах допускали певний обмін своїми складовими елементами, то касты виключали це повністю.

Безпрецедентний в історії менеджменту випадок, який суперечить одному з основних законів розвитку організації – самоорганізації, ступінь якої визначається ступенем відкритості зовнішньому світу, зовнішнього впливу. Касты ж, як і попередні їм варни, були одними з найбільш закритих організації. Досить нагадати, що членом касты не можна стати інакше як за народженням. Державне регулювання господарського життя мало місце в багатьох державах і цивілізаціях, але найбільш яскраво і послідовно воно проводилося в Індії. Найбільший внесок у розвиток землеробства внесло будівництво в Індії іригаційних споруд та забезпечення хліборобів необхідною кількістю води. Податок на воду дорівнював п'ятій, четвертій та навіть третій частини всього врожаю, який збирали з зрошуваних ділянки. Слід віддати належне державі за зведення обгороджених стінами міст, де селилися не тільки жерці, знати і воїни, а й ремісники, купці і люди інших каст.

Щоб стимулювати окультурення диких земель, хлібороби тимчасово звільнялися від сплати податків, а також отримували інші пільги, включаючи видачу їм рогатої худоби, насіння і грошей. Вважалося, що все це має окупитися в майбутньому, коли поселенці зміцніють і стануть на ноги. У нових поселеннях робилися пожалування земельних ділянок жерцям і сільським чиновникам, причому ці ділянки не можна було ні продати, ні закласти, ні передати в спадщину. Навіть селяни-платники податків не могли передавати свою землю тим, з кого не стягувалися податки. Якщо землероб не справлявся з обробкою виділеного йому ділянки, ділянка передавався іншому.

Зробіть відповідні обґрунтування і висновки.



Ситуаційне завдання 5

(Ступінь впливу оптимального стану економіки Греції на навколишній світ)

Ступінь впливу оптимального стану економіки Греції на навколишній світ дуже легко проілюструвати і на прикладі афінського архе-морського союзу грецьких держав (5 століття до християнської епохи).

До складу союзу входило близько двохсот неоднакової величини і значення держав. Число жителів усєї території, підвладній Афінам, доходило до 1015 мільйонів, що в 45-60 разів перевищувало населення власне Афінської держави. Право розпоряджатися даним населенням, а також надходженнями, за рахунок стягнення торгових мит, значних сум дозволили Афінам стати і економічним лідером у регіоні.

Певні економічні вигоди від перебування в морському союзі мали і союзники Афін. Вони допомагали грецьким державам долати труднощі, які виникли в умовах розвитку товарного виробництва і були пов'язані з вузькістю місцевого полісного ринку і неминучими, при безлічі держав настільки ж множинними кордонами, митними зборами. За допомогою морського союзу частково долалася економічна обмеженість поліса. Розбушувалася стихія і пірати завжди загрожували купцям і мореплавцям. Морський союз вирішував і цю проблему, так як фактично захопив у свої руки контроль за торгівлею в басейні Егейського моря і через протоки, посилив торговельні зв'язки з полісами Причорномор'я.

Усі грецькі поліси отримали можливість користуватися торговим флотом афінян і могли безперешкодно торгувати в зоні впливу союзу.

Зробіть відповідні обґрунтування і висновки.

Ситуаційне завдання 6

(Стародавній Рим)

Стародавній Рим проіснував сотні років. *Римські легіони мали чітку структуру управління*: армія поділялася на легіони, центурії і когорти. Організаційна структура управління в римській армії була аналогічна сучасній лінійній структурі



управління з чітким підпорядкуванням. Кожний воїн знав свого безпосереднього начальника. В кожному підрозділі була залізна дисципліна, намічені ясні цілі, методи рішення конкретних завдань. Вони йшли переможним маршем через погано організовані європейські країни, через держави Середнього Сходу. Завойовані території віддавалися під управління губернаторів, що підкорялися Риму.

В усіх країнах будувалися дороги, щоб прискорити зв'язок з Римом. Організація комунікацій – це запорука успіху будь-якої організації. Знамениті дороги, які подекуди використовуються й зараз, допомагали збирати податки й данину на користь імператора. Гарні дороги дозволяли легіонам, розміщеним усередині країни, швидко зв'язуватися з окраїнними провінціями, якщо місцеві жителі або місцева адміністрація повставали проти римського правління. Сучасні військові організації теж за багатьма рисами дивно схожі на організації стародавнього Риму.

Зробіть відповідні обґрунтування і висновки.

Ситуаційне завдання 7

Англієць *Ричард Аркرایт*, який офіційно вважається винахідником прядильної машини, об'єднав під дахом своєї фабрики всі процеси текстильного виробництва й увів ієрархічний принцип його організації.

На основі поділу праці, планування розміщення устаткування, координації роботи машин і персоналу, твердої дисципліни йому вдалося домогтися безперервності технологічних процесів. *Це дозволяло істотно заощадити на витратах виробництва й досягти чималих успіхів у боротьбі з конкурентами.*

По суті, *Аркرایт* заклав основи того, що зараз називають організацією виробництва. Одночасно він сформулював дисциплінарний «кодекс» фабричної системи у вигляді сукупності штрафних санкцій, що зводяться до відрахувань із заробітної плати за різні порушення, які фіксуються в спеціальній книзі.

Зробіть відповідні обґрунтування і висновки.



Ситуаційне завдання 8

На початку XIX ст. *Роберт Оуен* багато часу присвятив *проблемам досягнення цілей організації за допомогою інших людей*. Він надавав робітникам пристойне житло, поліпшував умови їхньої роботи, розробляв системи відкритої й справедливої оцінки працівників і за допомогою додаткових виплат за гарну роботу розвивав матеріальну зацікавленість.

Ці реформи були унікальними щодо визначення ролі керівника. Люди здалеку з'їжджалися на його фабрику в Нью-Ланарке (Шотландія), щоб навч побачити «цей чудовий соціальний експеримент». Але, незважаючи на те, що фабрика була винятково прибутковою, послідовників у *Р.Оуена* не було.

Зробіть відповідні обґрунтування і висновки.

Ситуаційне завдання 9

(Школа наукового управління)

Багато ідей *Г.Емерсона* не втратили свого значення й у наші дні. Наприклад, його *2 погляди на продуктивність праці*:

- перший – «Продуктивність завжди дає максимальні результати при мінімальних зусиллях. Напружена робота, навпаки, дає досить великі результати тільки лише при зусиллях ненормальних. Напружена й продуктивна робота – це не тільки не те саме, але й речі прямо протилежні. Працювати напружено – значить додавати до справи максимальні зусилля; працювати продуктивно – значить додавати до справи зусилля мінімальні»;
- другий – «Невизначеність, непевність, відсутність чітко поставлених цілей у виконавців є лише відбиттям невизначеності, непевненості, відсутності чітко поставлених цілей у самих керівників. Таким чином, чітка постановка цілей і доведення їх до безпосередніх виконавців – перша передумова успішної роботи».

Зробіть відповідні обґрунтування і висновки.



Ситуаційне завдання 10

(Школа класичного або адміністративно-функціонального управління)

У напрямі класичної школи управління формулював свої погляди на проблеми організації управління відомий усьому світу автомобільний король початку ХХ ст. Генрі Форд Перший (1863-1947), син мічиганського фермера.

В 1892 р. у Детройті він *створив свій перший автомобіль* на базі селянського візка з 2-циліндровим двигуном, у 1893 р. - з 4-тактним двигуном, у 1903 р. у столярній майстерні почалося серійне виробництво «Моделі А». В 1904 р. Г.Форду вдалося продати 1708 автомобілів. *Тоді й була заснована автомобільна компанія «Форд мотор», що стала однією з найбільших у світі.*

З ім'ям Г. Форда пов'язано багато пошуків і знахідок у галузі наукового менеджменту, але в історію теорії й практики менеджменту він увійшов як *ініціатор створення й впровадження поточно-масового виробництва, заснованого на стандартизації, типізації й конвеєризації виробничих процесів з поділом праці на окремі операції.*

Основні ідеї Г. Форда викладено в його працях «Мое життя, мій труд» (1922), «Сьогодні, завтра» (1926), «Рух уперед» (1930), «Едісон, яким я його знав» (1930). *Основні принципи управління, впроваджені Г. Фордом:*

1. Строго побудована по вертикалі організація управління об'єднанням ряду підприємств; управління всіма частинами й етапами виробництва з одного центра.

2. Масове виготовлення стандартної продукції, яке забезпечує мінімальну вартість та задовольняє масового покупця і є максимально прибутковим.

3. Безперервність та рухливість процесу виробництва.

4. Максимальний темп роботи.

5. Точність як стандарт та якість продукції.

6. Нові технології на основі потокового виробництва.

7. Розвиток стандартизації, що підвищує якість і дозволяє швидко й без зайвих витрат переходити на нові види продукції.

8. Конвеєр, який рухається, із глибоким поділом праці на безліч операцій.



9. Постійне вдосконалювання управління. Не бути залежним від людини та її слабкостей.

У перші роки на автомобільному заводі Форда робітник супроводжував машину протягом усього технологічного процесу, міняючи за необхідності робоче місце при установці нових складальних вузлів. У серпні 1913 р. Г. Форд запропонував нову технологічну концепцію: робітники залишаються на своїх робочих місцях, а автомобіль повільно пересувається по конвеєру. Час на складання автомобіля істотно скоротився, праця робітників стала більш продуктивною. Це дозволило Форду в 1918 р. продавати свою машину всього за 290 доларів. Вартість аналогічного автомобіля конкурентів становила 2100 доларів.

Форд реалізував принцип єдності цілей адміністрації й робітників: прибуток – премія, що дозволило значно інтенсифікувати працю й платити робітникам не 2, а 5 доларів за день.

Зараз конвеєрні лінії застосовуються досить широко під час виробництва будь-якої масової, навіть найскладнішої продукції. Концепція стандартизації й автоматизації виробництва глибоко вплинула на характер праці й на управління виробництвом у цілому.

Однак використання конвеєра потребувало вузької спеціалізації праці, і робітник був приречений закручувати тільки десяток гайок на одному й тому самому вузлі день у день. Монотонність, одноманітність праці і як наслідок - падіння престижності такої роботи потребували продовжити пошуки кращої організації управління.

Зробіть відповідні обґрунтування і висновки.

Ситуаційне завдання 11

(Д. Мак-Грегор)

Погляди Е. Мейо та його послідовників одержали свій подальший розвиток у працях Дугласа Мак-Грегора. Мак-Грегор проаналізував діяльність виконавця на робочому місці й виявив, що керівник може контролювати такі параметри:

1. Завдання, які одержує підлеглий.



2. Якість виконання завдання.
3. Час одержання завдання.
4. Очікуваний час виконання завдання.
5. Кошти для виконання завдання.
6. Колектив (оточення), в якому працює підлеглий.
7. Інструкції, отримані підлеглим.
8. Переконання підлеглого в спроможності виконання покладених на нього завдань.
9. Надання відповідної винагороди за успішну роботу.
10. Розмір винагороди за проведену роботу.
11. Рівень залучення підлеглого в коло проблем, пов'язаних з роботою.

Усі ці чинники тією чи іншою мірою впливають на працюючого й визначають якість та інтенсивність його праці.

На основі цих чинників Мак-Грегор сформулював два різних підходи до управління, які назвав теорією X і теорією Y.

Теорія X припускає, що людина споконвічно не любить працювати й буде уникати роботи, тому їй необхідно змушувати працювати насильно, примушувати до праці погрозами. Людина ледача, боїться відповідальності, позбавлена честолюбства, в неї відсутнє бажання самореалізації. Вона прагне до спокійного життя, уникає відповідальності й турбує її тільки особиста безпека.

Керівники повинні примушувати людей працювати, вимагати скрупульозного виконання посадових інструкцій, ретельно контролювати весь хід трудового процесу й впливати на працівників погрозою строгих санкцій. Ворожість до праці в людей настільки сильна, що їй важко перебороти покаранням або грошовою винагородою.

У своїх експериментах і висновках Д. Мак-Грегор доводить помилковість побудови моделі трудового процесу відповідно до теорії X, що полягає у відсутності яких-небудь високих моральних стимулів. Її недоліком є орієнтація лише на матеріальну винагороду, точне дотримання регламентів, посадових інструкцій і чітку формалізацію організаційної структури.



Водночас, потрібно зауважити, що методи управління персоналом у рамках теорії Х мають свої переваги. Авторитарне керівництво забезпечує виконання більшого обсягу робіт, у більш стислий термін. Але при цьому важко розраховувати на оригінальність рішень, творчу ініціативу, більше того - загрозовано росте агресивність у взаєминах з керівником і між членами колективу. У впровадженні в керівництва за теорією Х у колективах спостерігається загальна атмосфера сторожкості й тривоги, що може привести до конфліктних, некерованих ситуацій.

Теорія У ґрунтується на таких засадах:

- робота для людини так само природна, як гра;
- зовнішній контроль – не єдиний спосіб об'єднання зусиль для досягнення цілей організації. Людина може здійснити самоврядування й самоконтроль, підпорядковуючись цілям, до яких вона відчуває схильність, яка формується як результат нагород, пов'язаних з досягненням цілей;
- середня людина прагне до відповідальності, а її бажання уникнути відповідальності – це тільки результат минулого розчарування, спричинений поганим керівництвом. Середня людина наділена високим рівнем уяви й винахідливості, які рідко використовуються в сучасному житті, що веде до розчарування людини й перетворює в супротивника організації.

Якщо теорія Х втілює чисто авторитарний стиль управління, то теорія У є демократичним стилем управління й допускає делегування повноважень, поліпшення взаємин у колективі.

Управління персоналом, засноване на концепції теорії У, має раціональнішу матеріальну й психологічну основу. Працівник досягає особистих цілей успішніше, якщо застосування його творчих здатностей сприятиме досягненню стратегічних цілей колективу, якщо зовнішній управлінський контроль трансформується в природний самоконтроль і самоорганізацію. Праця є природною потребою людини, і еволюція людських відносин, заснована на підвищенні рівня освіти й розвитку сучасної техніки, сприяє гуманізації суспільства.



Теорія Y опирається на віру в моральний потенціал людини. Вона припускає, що людина працюватиме добре, якщо вона вдоволена не тільки своїм заробітком, а й своїм місцем і роллю в трудовому процесі. Співробітника не потрібно змушувати трудитися, загрожуючи покаранням. Відданий цілям своєї організації, він буде готовий на активну співпрацю, проявляючи при цьому ініціативу й творчість. Важливо підтримувати й розвивати ініціативу виконавця. Якщо організація не змогла одержати бажаних результатів, то в цьому винуваті не виконавці, а незадовільна організація робіт або поганий менеджер. Мудрий менеджер зобов'язаний піклуватися про своїх співробітників, цінувати їх і вірити їм. Тоді цілі співробітника й самої організації збігаються («принцип інтеграції»), співробітникам будуть створені умови для задоволення своїх високих потреб: свобода вибору, довіра й повага.

Узагальнюючи, можна сказати, що **теорія X відповідає авторитарному, а теорія Y - демократичному стилю управління**. На перший погляд, розумність теорії Y цілком очевидна, але життя таке багатогранне, складне, що іноді менеджер зовсім свідомо застосовуватиме теорію X, і його рішення залежатиме від багатьох чинників: конкретних умов роботи, особливостей трудового колективу, строків виконання роботи, типу завдання (постійне або разове), його важливості тощо.

Таким чином, розподіл підходів до управління на X та Y чисто теоретичний, а на практиці має місце комбінація різних стилів управління.

Зробіть відповідні обґрунтування і висновки.

Ситуаційне завдання 12

(Абрахам Маслоу)

Абрахам Маслоу народився в Брукліні (штат Нью-Йорк) у 1908 р., вчився на психологічному факультеті Висконсинського університету й був спочатку стипендіатом Карнегі в коледжі, що готував викладачів коледжів, потім ад'юнкт-професором психології в Бруклінському коледжі.



У середині тридцятих років ХХ ст. він приступив до роботи над тим, що стало основною працею його життя, книгою «Motivation and Personality» («Мотивація й особистість»), опублікованої в 1954 р. Як пише сам Маслоу, «мені хотілося синтезувати холистичний, динамічний і культурний підходи, які були популярні в молодих психологів того часу. Я почував глибинний взаємозв'язок між цими підходами й сприймав їх як окремі аспекти єдиного всеохоплюючого цілого» (Maslow, 1954). В 1943 р. він опублікував дві праці: «A Preface to Motivation Theory» («Вступ до теорії мотивації») і «A Theory of Human Motivation» («Теорія людської мотивації»), де сформулював позитивну теорію мотивації, зумовлену ним як «узагальнено-динамічну». Між 1947 і 1949 р. Маслоу залишив академічну кар'єру й організував Maslow Coorporage Corporation, вирішивши зайнятися власним бізнесом.

Проте він зберіг свої академічні зв'язки й продовжував публікувати статті в науковій періодиці й у цей період. Повернувшись до академічної діяльності, він став спочатку ад'юнкт-професором, потім – повним професором і керівником кафедри в масачусетському університеті Brandeis.

А. Маслоу висловив припущення, що людська поведінка визначається широким спектром потреб. Він розбив ці потреби на п'ять категорій і розташував їх у визначеній ієрархії. В основі цієї ієрархії лежали самі насущні потреби (їжа, вода, житло), а на вершині – більш високі індивідуальні запити (визнання, самовираження).

За Маслоу людина – це «тварина, що постійно чогось хоче». Коли потреби найнижчого рівня задоволені хоча б частково, людина починає рухатися до задоволення потреб іншого і не обов'язково наступного рівня ієрархії. Усе, що необхідно для підтримки життя, – їжа, одяг, житло – об'єднується в категорію фізіологічних потреб. Перш ніж людина зможе переслідувати якісь інші цілі, їй необхідно задовольнити ці основні потреби.

В даний час більшість людей, що працюють і одержують зарплату, цілком спроможні задовольнити свої фізіологічні потреби, тому запити вищих рівнів стають усе більш сильним



мотиваційним чинником. Наприклад, коли людина має достатню кількість предметів першої необхідності, вона ринеться застрахуватися від можливих втрат. Така потреба в безпеці і подібні їй можуть бути задоволені завдяки достатньо високій заробітній платі, що дозволяла б робити заощадження, а також завдяки системам медичного і соціального страхування та програмам пенсійного забезпечення і гарантій зайнятості.

Над потребою в безпеці знаходиться бажання людей спілкуватися, любити і бути любимими, відчувати почуття приналежності до колективу. Як показали дослідження, соціальні потреби можуть бути для робітників більш важливі, ніж потреби фінансові. Люди також мають потребу у визнанні – їм необхідно відчуття цінності своєї особистості як невід'ємної частини єдиного цілого. Крім того, вони потребують поваги, що ґрунтується на досягненнях у змаганні з іншими людьми. Всі ці потреби тісно пов'язані з поняттям статусу, що означає «вагу» або «важливість» людини в очах оточуючих. Можливість задоволення таких потреб може бути потужним мотивуючим чинником у роботі.

А. Маслоу визначив потребу в самовираженні як «бажання стати більшим, ніж ти є, стати всім, на що ти спроможний». Ця потреба – найвищого порядку, і задовольнити її найскладніше. Люди, що «добираються» до цього рівня, працюють не просто заради грошей або щоб справити враження на інших, а тому, що усвідомлюють значимість своєї роботи і відчувають задоволення від самого її процесу.

Ієрархія потреб Маслоу – дуже зручний засіб класифікації людських потреб, проте було б помилкою сприймати її як якусь жорстку схему. Зовсім не обов'язково, щоб потреби кожного рівня були цілком задоволені (а іноді це і неможливо), перед тим як у людини з'являться «вищі» спонукання. Насправді в кожний конкретний момент людиною рухає цілий комплекс потреб.

Зробіть відповідні обґрунтування і висновки.



Ситуаційне завдання 13

(Ф. Тейлор)

Принцип оптимізації роботи з лопатою згодом став універсальним принципом тейлоровської концепції. В її основі лежало розкладання кожної трудової операції на найпростіші дії й визначення – із секундоміром у руках – найбільш економічного способу виконання всієї операції. Так Тейлор уперше в історії зробив працю процесом, який можна було точно прорахувати. Він розчленував усю роботу виконавця на складові частини. Окремі рухи він прохронометрував, а робочий день розписав за секундами. Однак не варто думати, начебто хронометраж приводив лише до точнішого визначення можливостей фізичних зусиль робітника. Тейлор раціоналізував саму роботу й, зокрема, введення фізіологічно доцільних режимів змін праці й відпочинку.

Провівши належні дослідження, Тейлор розіслав по заводу інструкторів, які навчали робочих науці роботи з лопатою. Через три з половиною роки, у результаті застосування наукового підходу, сто сорок чоловік виконували роботу за шестисот. Ті з робітників, які зберегли своє місце, одержували заробітну плату на шістдесят відсотків вищу від колишньої.

Наприклад, висококваліфікований вантажник, що переносив протягом робочого дня 12,5 тонн вантажу, використовуючи методику, запропоновану Ф. Тейлором, переносив вантаж загальною вагою 47 тонн. Причому, як показав хронометраж, робітник працював лише 26 хвилин кожної години робочого часу, а відпочивав 34 хвилини, тобто більше половини робочого часу, завдяки чому він менше стомлювався. Таким чином, Тейлор на практиці відшукав той обсяг та режим роботи, згідно з яким робітник більш раціонально може віддавати свою робочу силу протягом тривалого часу.

«Наука роботи з лопатою» стала класичним прикладом багатообіцяючих перспектив наукового управління. Тейлор заявив, що якщо він дійсно зміг перетворити в науку роботу з лопатою, то немає нічого на світі, чого він не зміг би поставити на наукову основу.



Суть своєї системи Ф. Тейлор формулював так: «Наука замість традиційних навичок; гармонія замість протиріч; співробітництво замість індивідуальної роботи; максимальна продуктивність замість обмеження продуктивності; розвиток кожного окремого робітника до максимальної доступної йому продуктивності й максимального добробуту».

Ф. Тейлор вважав, що потрібно навчити робітників працювати, а керівників – управляти. Це важко, оскільки робітники ледачі, а керівники – бездарні. Як же боротися з лінню робітників? Нагороджувати робітника потрібно тільки за ретельне і відповідне виконання покладених на нього завдань. «Ініціативний» робітник може завдати шкоди виробництву: він не керівник і тому не може правильно організувати свою працю. У той же час він уважав за потрібне йти на поступки робітникам з боку керівництва, підтримувати дружні стосунки з ними, а тому рекомендував відкривати на підприємствах їдальні, дитячі садки, різні вечірні курси як засоби «для створення більше вмілих та інтелектуальних робітників». Відповідно до його поради на одній з фабрик, де трудилися в основному жінки, завели породистого kota, з яким робітниці мали можливість погратися під час перерви, що поліпшувало їхні емоції, піднімало настрій і в остаточному підсумку сприяло підвищенню продуктивності праці. Подібні дії повинні були викликати в робітників «добрі почуття стосовно хазяїв».

Ф. Тейлор заявив, що *головним і єдиним будівельним матеріалом ефективної організації може бути тільки окремих, ізольований працівник*. Тому він активно виступив проти групових, артільних форм організації праці. «...У тих випадках, коли робітники об'єднані в артілі, кожний з них окремо стає набагато менш продуктивним, ніж тоді, коли стимулюється його особисте самолюбство. Під час роботи великими артілями індивідуальна продуктивність кожної окремої людини неминуче падає до рівня найгіршого робітника у всій артілі й навіть нижче цього рівня».

Ф. Тейлор наполягав на *необхідності платити кожному робітникові відповідно до його індивідуального виробітку, а не залежно від вироблення тієї групи робітників, у яку він входить*.



Диференційована відрядна оплата, на його думку, стимулює робітників до більших зусиль. Хоча відрядна форма оплати широко застосовувалася й до нього, Тейлор запропонував застосовувати її лише на основі свого наукового дослідження, що дозволяє визначити, який обсяг роботи може й повинен бути виконаний протягом певного відрізка робочого часу.

Кожному робітникові варто доручати виконання найбільш складної роботи, яку він може виконувати відповідно до його вмінь й фізичних даних, і важливо, щоб результати його праці досягли рівня кращого робітника того ж розряду. Гроші можуть бути вирішальним фактором впливу на трудову поведінку більшості робітників, і найбільш кваліфікованим з них варто виплачувати надбавку від 30 до 100 % порівняно із середнім заробітком. «Нагорода, – говорив Тейлор, – для того, щоб вона робила належний ефект, повинна впливати дуже швидко за виконанням самої роботи» («як і при дресируванні звірів», – відповідали йому опоненти).

У системі Тейлора надзвичайно зростала роль керівників організації: саме вони повинні були відповідати за впровадження науково обґрунтованої системи, що забезпечує постійне зростання продуктивності праці. «Тільки шляхом примусової стандартизації методів, примусового використання найкращих знарядь і умов праці й примусового співробітництва можна забезпечити це загальне прискорення темпу роботи. Обов'язок до вироблення стандартів і до забезпечення необхідного співробітництва лежить винятково на адміністрації підприємства».

Управління за старими принципами, в основу яких було покладено структуру лінійної субординації – вихідні «зверху» команди й беззаперечне їхнє виконання на всіх «поверххах», – Тейлор вважає рудиментом наївних часів. *Завдання наукового менеджменту полягає в скасуванні організації військового типу й впровадженні функціонального керування. Його суть – у максимальному поділі праці, в тому числі і між самими керівниками. Робітник повинен одержувати накази від восьми різних десятників, кожний з яких виконує особливі функції й відповідає за свій елемент виробництва. З восьми*



«функціональних майстрів» безпосередньо в цеху повинні були перебувати тільки четверо: бригадир, інспектор, що оцінює результат праці робітника, майстер з ремонту й майстер, що встановлює темп роботи. Четверо інших повинні перебувати в спеціально влаштованій «плановій кімнаті», займаючись відповідно маршрутизацією, підготовкою карток, інструкцій, звітами про витрачений на виробництво продукції час, питаннями собівартості, виробничої дисципліни тощо.

Тейлор вважав, що директори дуже швидко переконуються в ефективності нової системи управління: зростання кількості «невиробничих» працівників по відношенню до числа «виробників» в остаточному підсумку виявиться зростанням не канцелярщини, а економії.

Зробіть відповідні обґрунтування і висновки.

Ситуаційне завдання 14

Виходячи із визначення організації, на конкретних прикладах, назвіть та проаналізуйте можливі її форми. Які чинники посприяли на формування організацій різних форм? Розгляньте і проаналізуйте приклад організацій при системному підході.

Ситуаційне завдання 15

На конкретних прикладах спробуйте визначити історичні межі еволюції менеджменту як практики і, як сфери знань. В чому полягає внесок ситуаційного підходу в теорію та практику менеджменту?

Ситуаційне завдання 16

На прикладі конкретного підприємства визначте загальний зв'язок між людьми, організаціями і менеджментом. Відобразіть її схематично.

Ситуаційне завдання 17

Проаналізуйте на конкретних прикладах позитивний досвід та досягнення в організації управління Римською імперією.



Ситуаційне завдання 18

Визначте і проаналізуйте на конкретних прикладах напрямки еволюції управлінської практики в середньовічній Європі.

Ситуаційне завдання 19

На конкретному прикладі проаналізуйте особливості управлінського контролю в період раннього капіталізму.

Ситуаційне завдання 20

Визначте та проаналізуйте на конкретних прикладах зв'язок господарських та управлінських уявлень населення України (на різних етапах історичного розвитку) з розвитком української управлінської думки.

Ситуаційне завдання 21

На конкретних прикладах обґрунтуйте та проаналізуйте роль і внесок випускників Києво-Могилянської академії у розвиток економічної й управлінської думки в Україні.

Ситуаційне завдання 22

На конкретних прикладах визначте основний результат впровадження наукового менеджменту в господарське життя України. Зробіть узагальнюючий висновок.

Ситуаційне завдання 23

На основі, запропонованих Ф. Тейлором, принципів менеджменту проаналізуйте елементи механізму впровадження філософії менеджменту в практику господарювання.

Ситуаційне завдання 24

На конкретних прикладах проаналізуйте роль «графічної інтерпретації менеджменту» Гантта. Розкрийте практичне значення діаграм планування часу і управління роботою.



Ситуаційне завдання 25

На конкретних прикладах запропоновані ідеї удосконалення управління, запропоновані Френком та Ліліан Гілбрет. Як ці ідеї реалізуються на підприємствах в наш час?

Ситуаційне завдання 26

В чому полягає вклад Чарльза Беббіджа в обґрунтування наукового підходу до вивчення проблем управління? Обґрунтуйте чому Беббідж головну роль в організації управління приділяє спеціалізації?

Ситуаційне завдання 27

Виділіть і проаналізуйте основні характерні риси і переваги американської системи виробництва на протязі різних історичних періодів. Чому управлінська думка найінтенсивніше розвивалася в США в системі транспорту та зв'язку? Хто із науковців-менеджерів займався вивченням цього питання?

Ситуаційне завдання 28

На конкретному прикладі оцініть значимість для сучасного українського суспільства позиції Емерсона про те, що в управління «добробут створюється ідеями». Зробіть відповідний висновок щодо доцільності реалізації даного позиції в практичній діяльності підприємств.

Ситуаційне завдання 29

На конкретних прикладах підприємств проаналізуйте суть моделі «ідеального типу» адміністративної організації М. Вебера, комплексно оцінюючи існуючі види влади.

Ситуаційне завдання 30

Назвіть і, на конкретних прикладах, проаналізуйте універсальні управлінські принципи для вищої ланки управління, сформульовані Файолем. Оцініть при цьому співвідношення влади і відповідальності.



Ситуаційне завдання 31

На прикладі конкретної ситуації поясніть термін «планування випадковості» за Файолем, виділивши характерні риси «хорошого» плану дій.

Ситуаційне завдання 32

На конкретних прикладах проаналізуйте підходи Мейо до проблем продуктивності праці. Доведіть, у Мейо підхід до інтерв'ювання робітників був новаторським.

Ситуаційне завдання 33

Проаналізуйте на конкретних прикладах правильність ідеї поділу організацій на формальні та неформальні. Оцініть сутність понять «дієвості» та «ефективності» організації з точки зору нового підходу до її розуміння.



Ситуаційне завдання 34

На конкретних прикладах доведіть, що відмінності в структурі потреб А. Маслоу і Ф. Херцберга є принциповими. Чому Ф. Херцберг вважав необхідним подальший розвиток ідей ієрархії потреб А. Маслоу?

Ситуаційне завдання 35

На конкретному прикладі проаналізуйте значення вчення про організацію як соціальної системи в процесі розвитку теорії та практики менеджменту, розроблене Мейо і Ротлісбергером. Аргументуйте вашу думку.

Ситуаційне завдання 36

На конкретних прикладах оцініть можливі перспективи України щодо зміни управлінської парадигми і удосконалення управлінської думки, з врахуванням сучасних тенденцій розвитку.



Ситуаційне завдання 37

На конкретних прикладах проаналізуйте найважливіші тенденції, які проглядаються в сучасному менеджменті. Визначте специфічні риси, притаманні менеджменту України.

Ситуаційне завдання 38

На конкретних прикладах проаналізуйте чинники, які сприяли та не сприяли розвитку управлінської думки в Україні в 18 – 19 ст. Зробіть узагальнюючий висновок.

5. ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Метою та завданнями самостійної роботи студентів при вивченні дисципліни „Історія менеджменту” є:

- ✓ опрацювання та осмислення лекційного матеріалу;
- ✓ створення організаційно-методичних засад щодо розвинення у студентів мотивації до навчання;
- ✓ підготовка на основі самостійного вивчення окремих питань з теоретичних проблем дисципліни;
- ✓ надання можливості студентам виконання індивідуальних робіт, що відповідають умовно-професійному рівню засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань;
- ✓ підтримання постійного зворотнього зв'язку між студентами та викладачем у процесі виконання самостійної роботи;
- ✓ контроль поточних (рубіжних) знань студентів шляхом опитування на семінарських та практичних заняттях, а також тестування.

Вибір теми реферату

Тему реферату студент обирає з переліку тем самостійно або з допомогою керівника.

При виборі теми реферату студент має враховувати свої науково-дослідні інтереси й актуальність теми в практичній діяльності. Студент також може запропонувати власну тему.



Важливо, щоб вона була пов'язана з темою дослідження інших видів наукової роботи студента.

Обрану тему узгоджує та затверджує викладач, який читає дану дисципліну.

Тематика рефератів

1. Організація як форма діяльності людей.
2. Еволюція управлінської думки як предмет історії вчень менеджменту.
3. Основні положення традиційного і сучасного менеджменту.
4. Методи вивчення історії менеджменту.
5. Еволюція вимог до менеджерів.
6. Школи управління й основні підходи до його вивчення.
7. Меркантилізм.
8. Фізіократія.
9. Пробудження управлінської думки. Ранні вчення менеджменту.
10. Роберт Оуен – менеджер і батько сучасного менеджменту з управління персоналу.
11. Розвиток управлінської думки в Україні до середини XIX століття.
12. Наукові погляди Михайла Андрійовича Балудянського.
13. Наукові погляди Василя Назаровича Каразіна.
14. Випускники Києво-Могилянської Академії та розвиток управлінської думки в Україні до середини XIX століття.
15. Наукові погляди Івана Васильовича Вернадського.
16. Наукові погляди Миколи Християновича Бунге.
17. Наукові погляди Михайла Івановича Туган-Барановського.
18. Менеджмент періоду промислової революції в Англії.
19. Індустріалізація в США: пріоритети управління і виробництва.
20. Формування менеджменту в США: Даніел Крей Маккалум, Генрі Варнум Пурр.
21. Поширення знань про управління. Виникнення освіти для менеджерів в США.
22. Фредерік Тейлор – творець наукового менеджменту. Наукові праці Ф.Тейлора.



23. Науковий менеджмент Генрі Ганта.
24. Наукові розробки подружнього союзу Френка і Ліліан Гілбрейт.
25. Гаррінгтон Емерсон: досягнення ефективності через організацію.
26. Принципи продуктивності Гаррінгтона Емерсона.
27. Анрі Файоль: особистість і кар'єра.
28. Принципи менеджменту. Елементи менеджменту.
29. Уніфікація завдань менеджменту. Ліндел Урвік.
30. Цілі організації і координація дій. Джеймс Муні.
31. Народження промислової психології. Гюго Мюнстерберг.
32. Філософ бізнесу Меррі Фоллет.
33. Хоторнські експерименти. Джорж Елтон Мейо.
34. Наукові погляди Фріца Ротлісбергера.
35. Людські відносини, лідерство і мотивація.
36. Організаційна інтеграція Честера Бернарда.
37. Теорія ієрархії потреб за Абрахама Маслоу.
38. Мотивація для самореалізації.
39. Теорія загальних систем Людвіга фон Берталафі, Кеннета Боулдінга.
40. Концепція управління згідно з цілями Пітера Друкера.
41. Модель "Мак-Кінсі 7С" Томаса Пітерса і Роберта Уотермана.
42. Концепція стратегічного управління Ігора Ансоффа.
43. Стратегія функціонування Майкла Портера.
44. Сучасні стратегії розвитку.
45. Особливості і тенденції сучасного менеджменту.
46. Теорія «Х» та «У» Дугласа Мак-Грегора.
47. Теорія «Z» Вільяма Оучі.
48. Розвиток національно обумовленої управлінської думки.
49. Концепція «Організаційного управління» О.О. Богданова.
50. Концепція «Фізіологічного оптимуму» О.А. Єрманського (Малиновського).
51. Концепція «Вузької бази» О.К. Гастєва.
52. Концепція «Організаційної діяльності» П.М. Керженцева.
53. «Соціально-трудова концепція управління виробництвом» Н.А. Вітке.



54. «Теорія адміністративної ємності» Ф.Р. Дунаєвського.
55. Управлінська думка повоєнного періоду.
56. Професіоналізація менеджменту в Україні.
57. Бізнес-освіта в умовах професіоналізації менеджменту
58. Культурне середовище менеджменту.
59. Економічний аспект культури.
60. Соціальний аспект культурного середовища.
61. Політичний аспект культури.
62. Основні відмінності східної та західної культур.
63. Причини об'єднання людей в організації.
64. Основні види та характеристики організації.
65. У чому полягає корисність менеджменту?
66. Підходи до менеджменту Пітера Дракера.
67. Значення писемності в менеджменті.
68. Особливості менеджменту у стародавній Месопотамії.
69. Особливості менеджменту в стародавньому Єгипті.
70. Особливості менеджменту в Єгипті?
71. Особливості менеджменту в стародавньому Китаї?
72. Основні особливості розвитку теорії та практики менеджменту індійської цивілізації.
73. Особливості і характерні риси грецької економіки і державного устрою.
74. Особливості менеджменту в Древньому Римі.
75. Особливості менеджменту в середньовічній Європі?
76. Внесок католицької церкви в теорію менеджменту.
77. У чому полягав вплив Макіавеллі на теорію менеджменту?
78. Особливості промислової революції в Англії?
79. Основні чинники виробництва, які враховувалися за часів промислового перевороту.
80. Коли з'явилася відрядна оплата праці і в чому її сутність?
81. У чому полягає сутність вчень про менеджмент Р. Оуена?
82. У чому полягає сутність вчень про менеджмент Ч. Беббіджа?
83. У чому полягає сутність вчень про менеджмент Шарля Дюпіна?
84. Особливості промислової революції в Америці.



85. У чому полягає сутність вчень про менеджмент Мак Келема?
86. Генрі Пор та сутність його підходу до менеджменту.
87. У чому полягала суть філософії менеджменту за Тейлером?
88. Який внесок Карла Барта у науковий менеджмент?
89. У чому полягає сутність вчень про менеджмент Г. Ганта?
90. У чому сутність вчення Френка Гілбрета?
91. У чому сутність вчення Ліліан Гілбрет?
92. Нові підходи до наукового менеджменту, започатковані Г.Емерсоном.
93. Що нового було запропоновано з позиції наукового менеджменту Моррісом Куком?
94. Внесок А. Файоль в розвиток менеджменту.
95. Внесок М. Вебера в розвиток менеджменту.
96. Внесок Мейо в розвиток менеджменту.
97. У чому полягав внесок К. Левіна в розвиток менеджменту?
98. Чим визначається внесок А. Маслоу в розвиток теорії менеджменту?
99. Основні теорії лідерства та їх особливості.
100. Внесок у розвиток менеджменту Беккі.
101. Внесок у розвиток менеджменту Г. Гоманса.
102. Особливості сучасного підходу до вивчення менеджменту як процесу.
103. Внесок у розвиток менеджменту П. Ньюман?
104. Внесок у розвиток менеджменту А Террі?
105. Особливість процесного підходу до менеджменту.
106. Чим визначається внесок Маршу і Саймона у розвиток теорії менеджменту?
107. Назвіть основні складові концепції 7-С.
108. Розвиток управлінської думки з загальноцивілізаційної позиції.
109. Розвиток національнообумовленої управлінської думки.
110. Управлінська думка післявоєнного періоду.
111. Професіоналізація менеджменту.
112. Бізнес-освіта в умовах професіоналізації менеджменту.
113. Особливості і тенденції розвитку сучасного менеджменту.



114. Українська економічна наука і сучасна теорія та практика управління.
115. Перспективи України щодо зміни управлінської парадигми і управлінської думки.

6. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Юрик Н.С. Методичні вказівки проведення практичних занять і виконання самостійних завдань з курсу «Історія менеджменту» для студентів стаціонарної й заочної форм навчання напряму підготовки 030601 «Менеджмент». Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2013. 36 с.
2. Атаев А. А. Управленческая деятельность. Практика и резервы организации. М. : Экономика, 1988.
3. Андреев В. И. Саморазвитие менеджера. М. : Нар. образование, 1995.
4. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. П. Сардак. К. : Професіонал, 2007.
5. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. Питер, 2000.
6. Будзан Б. Самоменеджмент: управление своим временем : курс для менеджеров. М. : Офис, 1998.
7. Блейк Р. Научные методы управления. / Р. Блейк, Д. Моутон. К. : Наукова думка, 1991.
8. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер : для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис; пер.с англ. М. : Дело, 1991.
9. Гупалов В. К. Управление рабочим временем на предприятии. М. : Дело, 1991.
10. Грабовский П. Г. Риски в современном бизнесе / П. Г. Грабовский, С. Н. Петров. М. : Аланс, 1994.
11. Грищенко В. О. Самоменеджмент : навч. посіб. / В. О. Грищенко, О. Г. Архипов, Л. М. Журомська. Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля; Холдинг МЖК «Мрія». Луганськ : Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2006.



12. Дараховский И. С. Бизнес и менеджер / И. С Дараховский, И. П. Черноиванов. М. : Азимут-Центр, 1992.
13. Добротворский И. Л. Самоменеджмент: Эффективные технологии: Практическое руководство для решения повседневных проблем И. Л. Добротворский. М. : "Приор-издат", 2003.
14. Довгань Л. Є. Праця керівника або практичний менеджмент : навч.посіб. К. : Ексоб, 2002.
15. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в двадцать первом веке : учеб. пособ. / пер. с англ. М. : Изд.дом «Вильямс», 2000.
16. Зеленовский Я. Организация трудовых коллективов. Введение в теорию организации и управления. М. : Экономика, 2004.

Допоміжна

1. Уткин Э. А. Управление компанией. М. : ЭКМОС, 1997.
2. Урбанович А. А. Психология управления : учеб. пособ. М. : Харвест, 2002.
3. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. К. : Знання, 2004.
4. Швальбе Б. Личность, карьера, успех / Б. Швальбе, Х. Швальбе ; пер. с нем. М. : АО «Изд. Группа «Прогресс-Интер», 1993.
5. Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента : науч.-практ. Пособ. К. : МАУП, 1999.
6. Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента. Как делать карьеру. Как строить организацию / Г. В. Щекин. К. : Україна, 1994.
7. Щекин Г. В. Как работают с людьми за рубежом / Г. В. Щекин. К. : ВЗУУП, 1990.
8. Юнг К. Г. Психологические типы. М. : Прогресс-Универс, 1995.
9. Якокка А. Карьера менеджера; пер. с англ. М. : Прогресс, 1990.