***Интерактивная деятельность (ситуационные задачи)***

**Ситуация 1.**

**Чиновник в Древнем Египте.**

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 или петь, надо еще уметь заставить себя не делать того, что тебе больше всего нравится: пить пиво или вино, веселясь 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, и 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.

Чиновник — 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, законоведения 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». Попасть туда было заветной мечтой представителей среднего класса. 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»

***Задания:***

1. Дайте ответ на вопрос: чем отличается образование чиновника в Древнем Египте от образования современного менеджера?

Образование чиновника в Древнем Египте отличается от образования современного менеджера тем, что:

- со школьной семьи велось такое образование;

- у школяров формировалась своя субкультура, обычаи и традиции, существовало особое чиновное остроумие, непонятное представителям других профессий;

- решение практикоориентированных заданий: обсуждали проблемы благоустройства государства и общества, экономного ведения хозяйства, справедливого отношения к низшим классам, предотвращения недовольства и социального напряжения, законоведения и практической астрономии.

Таким образом, вся система образования была направлена на формирование чиновника

2. К чему привело исключительное положение древнеегипетских чиновников?

Древнеегипетское правительство представляло собой многослойную бюрократическую структуру, функционирование которой стоило очень дорого. Оно собирало огромные налоги и щедро их расходовало. Огромные департаменты - отвечавшие за сельское хозяйство, хранение зерна, налоги, границы, торговлю, здравоохранение, армию, кораблестроение, дипломатию, суды - имели своих представителей в Верхнем и Нижнем Египте. Каждый департамент подразделялся на множество субдепартаментов и региональных отделений.

Исключительное положение древнеегипетских чиновников привело к тому, что вся власть находилась в руках отдельной категории влиятельных лиц. При этом почти все чиновники Египта были одновременно связаны с хозяйственной, военной, судебной и религиозной деятельностью.

Это в конечном итоге приводило к нарастанию социального неприятия такого положения в государстве.

 **Ситуация 2.**

Для Древней Греции, маленькой горной страны, море служило более важным каналом коммуникации, чем сухопутные пути. Греки на море проводили времени, пожалуй, не меньше, чем на суше. И достигли величайших успехов в навигации. Море для греков — источник пищи, транспортная магистраль, путь к заселению и колонизации окружающего мира, средство получения прибыли и, наконец, школа практического управления.

Управление кораблем, или кораблевождение называлось «кибернесис», а главное действующее лицо на море — кормчий — звался «кибернетес». Порядок на корабле греков представлял собой образец организованной системы управления: четкое разделение обязанностей между множеством исполнителей, согласованность и координация деятельности. По существу, управление на античном корабле является первой моделью рациональной организации мобильного торгового предприятия, образцом малого бизнеса.

От кормчего, как и тех, кто являлся постоянным персоналом «торгового дома», — матросов и купцов — требовались изобретательность, предприимчивость, умение сочетать неустанный поиск нового и чувства риска. Греки на своих кораблях не просто перевозили товары, она распространяли на другие регионы свои ценности, культуру, стиль и методы управления.

Морское дело являлось таким искусством, которым нельзя заниматься между прочим, оно требовало профессионализма и компетентности. Но и то место, куда приставал греческий корабль, — порт — тоже являл образец деловитости и профессионализма. Торговцы, корабелы, строители, разнорабочие, финансисты — это персонал предприятия. В порту производится обмен и размен денег, действуют налоговые службы, страхуют от кораблекрушения, дают кредиты, разгружают грузы, заключают сделки.

Не случайно Платон, желая показать примеры высокопрофессионального труда, часто упоминает кормчего.

***Задания:***

1. Что общего между управлением и кибернетикой?

Кибернетика - наука об общих свойствах процессов управления в живых и неживых системах.

Управление - это целенаправленной воздействие управляющего объекта на объект управления.

С точки зрения кибернетики управление происходит путем информационного взаимодействия между объектов управления и управляющим объектом.

 Поэтому управление и кибернетика используют одинаковые методы исследования.

2. Составить список обязанностей кормчего.

Список обязанностей кормчего:

- управление кораблем;

- четкое разделение обязанностей между множеством исполнителей;

- координация деятельности всего персонала корабля;

- управление персоналом корабля.

3. Почему Платон сравнивал обязанности кормчего с обязанностями правителя греческого полиса?

 Потому что кормчий, по сути, выполнял аналогичные функции как и правитель греческого полиса.

**Ситуация 3.**

Людям свойственно стремиться быть честнее, чем они есть на самом деле, как и казаться лучше, чем они есть. Но если правитель принимает желаемое за действительное, то он добровольно обманывается.

Между тем, как живут люди, и тем, как они должны жить, дистанция огромная. Чаще всего терпит крушение честный правитель, ибо он мерит людей на свой аршин, т. е. представляет их лучше, чем они есть. В отличие от него умный правитель изучает то, что есть в действительности.

Хотя честности в людях меньше, чем они думают, сама по себе честность ценится очень высоко, ибо человек склонен стремиться к тому, чего у него нет. Особенно, если такие качества пользуются уважением и окружены почетом.

Людям свойственно обставлять себя видимыми символами, желаемыми благами, вымышленными доблестями. Если государь стремится добиться власти, признания или лидерства, ему надо пользоваться символами, проистекающими из мотива любви. Но удержать власть можно, лишь полагаясь на мотив страха.

Существует только два способа достижения цели — путь закона и путь насилия. Первый присущ человеку, а второй — диким животным. Правителю не обязательно выбирать одно из двух, ибо данная антиномия неразрешима. Он должен уметь пользоваться обоими способами.

Что для государя лучше — внушать страх или любовь? Что для него полезнее: чтобы его любили или чтобы боялись?

В принципе, лучше, конечно, сочетать оба мотива, но, коли в жизни такое недостижимо, для личной выгоды правителя полезнее держать подданных в страхе. Однако поступать надо так, чтобы страх не перерос в ненависть, иначе ничто не спасет государя от разбушевавшихся страстей.

Достичь необходимой меры нетрудно, памятуя, что главное — не посягать на имущественные и личные права подданных. Для пользы дела он может даже казнить кого-то из родственников бунтовщика, но только не посягать на имущество. Ведь люди обыкновенно прощают и забывают даже смерть родителей, но не потерю состояния.

***Задания:***

1. Проанализируйте принципы управления по Н. Макиавелли и дайте ответ на вопрос: применимы ли они в современных условиях для управления компанией?

Принципы управления по Н. Макиавелли применимы ли они в современных условиях для управления компанией, так как они:

- нацелены на использование закона в управлении;

- ориентированы на результат;

- направлены на целенаправленное управление персоналом;

- непосягательство на чужое имущество.

2. Сравните данные принципы с принципами классической школы научного управления (Тейлор, Файоль и т.д.).

Принципы управления — это основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления; важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления.

А. Файоль сформулировал следующие 14 принципов управления применительно к деятельности высшего звена управления:

1. Разделение труда, т.е. специализация, необходимая для эффективного использования рабочей силы, применительно ко всем видам труда, как управленческого, так и исполнительского.
2. Власть и ответственность. По мнению Файоля, власть и ответственность связаны между собой, причем последняя является следствием первой. Он считает, что власть сочетает официальный (основанный на занимаемой должности) и личный (заключающий в себе сплав умственного развития, опыта, морального уровня навыков по роду прежней службы и пр.) факторы.
3. Дисциплина. Понимая дисциплину как уважение соглашений, рассчитанных на то, чтобы обеспечить повиновение, прилежание, энергичность и внешнее проявление уважения, Файоль подчеркивает, что для поддержания дисциплины необходимо наличие хороших руководителей на всех уровнях. Из всех средств воздействия на подчиненных в целях укрепления дисциплины одним из, самых действенных Файоль считал личный пример начальника. По его убеждению, если начальник подает пример аккуратности, никто не смеет являться с опозданием. Если он деятелен, мужественен, предан, - ему подражают, и если он умеет вести дело, ему удается заставить сотрудников полюбить работу. Но и плохой пример также заразителен и, исходя из верхов, он дает иногда самые губительные последствия для всех.
4. Единоначалие. Единоначалие, по мнению Файоля, имеет по сравнению с коллегиальностью то преимущество, что оно обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства. Поэтому оно имеет тенденцию к преобладанию.
5. Единство руководства. Виды деятельности, преследующие одну и туже цель, должны иметь одного руководителя и руководствоваться единым планом.
6. Подчинение частных интересов общим. Интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия; интересы государства должны быть выше интересов гражданина или группы граждан. Казалось бы, подобное правило не нуждается в напоминаниях. Но невежество, честолюбие, эгоизм, леность и всякие людские слабости и страсти толкают людей к пренебрежению общими интересами в угоду частных.
7. Вознаграждение. Методы стимулирования труда должны быть справедливыми и доставлять максимально возможное удовлетворение сотрудникам и работодателям.
8. Централизация. Не прибегая к термину «централизация власти», - Файоль говорит о степени концентрации или рассредоточения власти. Конкретные обстоятельства будут определять, какой вариант «даст лучший общий результат».
9. Цепи взаимодействия, четкое построение цепей следования команд от руководства к подчиненным.
10. Порядок, т.е. «всему (каждому) свое место, и все (каждый) на своем (его или ее) месте».
11. Справедливость. Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением администрации к подчиненным.
12. Стабильность рабочего места для персонала. Файоль считал, что излишняя текучесть кадров является одновременно и причиной, и следствием плохого управления, и указывал на связанные с этим опасности и издержки.
13. Инициатива, т.е., обдумывание и выполнение плана. Поскольку это «доставляет большое удовлетворение всякому мыслящему человеку», Файоль призывает администраторов «поступиться личным тщеславием», с тем чтобы подчиненные получили возможность проявить личную инициативу.
14. Корпоративный дух, т.е. принцип «в единстве – сила».

Можно сказать, что часть принципов Файоля пересекается с принципами Макиавелли, например, в части следующих принципов:

 - власть и ответственность;

- дисциплина;

- единоначалие;

- единство руководства;

- подчинение частных интересов общим;

- централизация.

**Ситуация 4.**

Самым знаменитым социальным экспериментом считается эксперимент Р. Оуэна в Нью-Ленарке — не столько благодаря техническим усовершенствованиям, сколько новому стилю управления. До его прихода текстильная фабрика ничем особенным не выделялась. Более того, здесь были крайне неудовлетворительные условия труда, что не могло не сказаться на производительности. Оуэн сократил рабочий день, навел чистоту в заводских помещениях, улучшил жилищные условия рабочих, открыл магазин с низкими ценами, детям в возрасте до 10 лет запретил работать и направил их в школу.

Когда на собственные деньги Оуэн стал обставлять квартиры рабочим, они поначалу отнеслись к этому отрицательно. Но постепенно, благодаря этим и другим нововведениям, его фабрика превратилась в одно из самых производительных и рентабельных предприятий страны…

***Задание:***

Сравните эксперимент Оуэна и разработки школы «человеческих отношений».

Если говорить о школе человеческих отношений, то ее представителями были Э. Мэйо, Ч. Барнард и П. Фоллет.

Предпосылки возникновения школы человеческих отношений:

- недооценка человеческого фактора;

- упрощение представлений о мотивах человеческого поведения, присущие классической школе.

Возникла на рубеже 30-х гг. XX в. [9-10]

В ее основу положены достижения психологии и социологии (наук о человеческом поведении).

Основатели школы «человеческих отношений»: Элтон Мэйо и Фриц Ротлисбергер.

Основные представители.

1. Дуглас Мак-Грегор.
2. Крис Арджирис.
3. Ренсис Лайкерт.
4. Социологи Гарвардского университета.

Основная идея школы «человеческих отношений» – сосредоточивать основное внимание на работнике, а не на его задании.

Предметом исследования школы «человеческих отношений» являются:

* коммуникационные барьеры;
* психологические мотивы поведения людей в процессе производства;
* групповые нормы;
* групповые отношения;
* проблемы «конфликта и сотрудничества»;
* неформальная организация.

Эксперимент Оуэна проводился в духе школы «человеческих отношений», так как был направлен сугубо на работников фабрики, а не на их производственные результаты. Но в результате работники стали показывать отличные результате в работе, так как им были созданы все необходимые условия для труда.

**Ситуация 5.**

Энтони Джей делает весьма любопытные наблюдения о значении понятия «менеджер», которое, по мнению американского социолога, несет оскорбительный, уничижительный оттенок. Ведь в него вкладывается такой смысл: менеджер — тот, кто назначен собственником выполнять кое-какие дела в его отсутствие. Менеджера эпохи первоначального накопления воспринимали то как «заместителя» капиталиста, то как «мальчика на побегушках».

Напротив, в слове «директор» присутствует нечто от богатства и солидности. Даже слово «рабочий» полно скромного достоинства, но «менеджер» звучит угрожающе. По существу «менеджер» всего лишь более мягкое выражение (эвфемизм) для обозначения надсмотрщика или мастера. Если вспомнить, что при старой фабричной системе (мануфактуре) мастер был полновластным хозяином на производстве — он увольнял и принимал на работу людей, назначал норму выработки и определял размер зарплаты, наказывал (в том числе с помощью рукоприкладства) и вознаграждал рабочих, — то окажется, что угрожающие нотки в этом слове, несомненно, присутствуют.

Слово «менеджер», по мнению Э. Джея, восходит к тем незапамятным временам, когда собственник шахты или медеплавильного завода не мог поспеть сразу во все места, т. е. не мог осуществлять личный надзор за простыми, в сущности, производственными процессами. Вот он и нанял помощника, руководившего в его отсутствие. Менеджеры тогда рекрутировались даже из среды рабочих и на них перекладывались самые неприятные задачи, которые до того выполнял работодатель.

***Задание:***

Проанализируйте, почему Э. Джей выделяет уничижительный смысл слова «менеджер». Согласны ли вы с ним?

Э. Джей выделяет уничижительный смысл слова «менеджер», так как:

- это слово несет в себе оттенок несамостоятельности;

- менеджеры тогда рекрутировались даже из среды рабочих и на них перекладывались самые неприятные задачи, которые до того выполнял работодатели;

- отсутствовала самостоятельность в принятии решений.

 С таким понятием слова «менеджер» не соглашусь, так как менеджер выполняет массу функций, которые на него наложены. При этом большинство решений принимается менеджером самостоятельно, а сам менеджер может быть и собственником предприятия.

неприятные задачи, которые до того выполнял работодатель.

***Задание:***

Проанализируйте, почему Э. Джей выделяет уничижительный смысл слова «менеджер». Согласны ли вы с ним?