

По мере развития производства и научных исследований в области социологии управления, социологии организаций, социальной психологии появились различные подходы к оценке управления как специфической человеческой деятельности. Некоторые теории, несмотря на неоднозначность трактовок, внесли свой вклад в основные положения науки управления.

В социологии и психологии управления получили известность и научную разработку следующие основные теории управления.

Билет 13. Формы управления организацией.

Социальная организация - (от позднелатинского *organize* - сообщая, стройный вид) представляет собой систему социальных групп и отношений между ними, объединённых для достижения определенных целей посредством распределения функциональных обязанностей, координации усилий и соблюдения определенных правил взаимодействия в процессе функционирования системы управления.

Структуры управления организацией

Для различных организаций характерны различные виды структур управления. Однако обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких, как линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. Иногда внутри единой компании (как правило, это крупный бизнес) происходит выделение обособленных подразделений, так называемая департаментизация. Тогда создаваемая структура будет дивизиональной. При этом необходимо помнить, что выбор структуры управления зависит от стратегических планов организации.

Организационная структура регулирует:

- ☐ разделение задач по отделениям и подразделениям;
- ☐ их компетентность в решении определенных проблем;
- ☐ общее взаимодействие этих элементов.

Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

Основные законы рациональной организации:

- ☐ упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;
- ☐ приведение управленческих задач в соответствие с принципами компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);
- ☐ обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за «процесс»);
- ☐ короткие пути управления;
- ☐ баланс стабильности и гибкости;
- ☐ способность к целеориентированной самоорганизации и активности;
- ☐ желательность стабильности циклически повторяемых действий.

Линейная структура

Рассмотрим линейную организационную структуру. Для нее характерна вертикаль: высший руководитель - линейный руководитель (подразделения) - исполнители. Имеются только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделения отсутствуют. Эта структура строится без выделения функций.



Линейная структура управления

Преимущества: простота, конкретность заданий и исполнителей.

Недостатки: высокие требования к квалификации руководителей и высокая нагрузка руководителя. Линейная структура применяется и

эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией.

Линейно-штабная организационная структура

По мере роста предприятия, как правило, линейная структура преобразуется в линейно-штабную. Она аналогична предыдущей, но управление сосредоточено в штабах. Появляется группа работников, которые непосредственно не дают распоряжений исполнителям, но выполняют консультационные работы и готовят управленческие решения.



Линейно-штабная структура управления

Функциональная организационная структура

При дальнейшем усложнении производства возникает необходимость специализации работников, участков, отделов цехов и т. д., формируется функциональная структура управления. Распределение работ происходит по функциям.

При функциональной структуре происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Она характерна для организаций с небольшой номенклатурой, стабильностью внешних условий. Здесь имеет место вертикаль: руководитель - функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) - исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи. Недостаток - функции руководителя размыты.



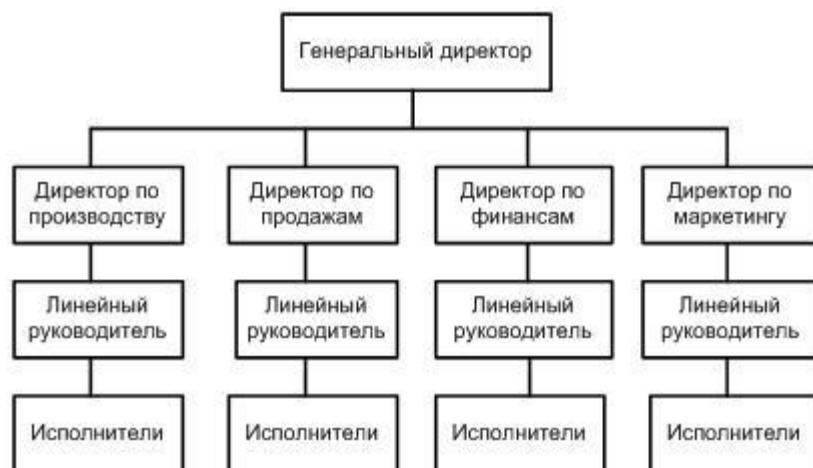
Функциональная структура управления

Преимущества: углубление специализации, повышение качества управленческих решений; возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью.

Недостатки: недостаточная гибкость; плохая координация действий функциональных подразделений; низкая скорость принятия управленческих решений; отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия.

Линейно-функциональная организационная структура

При линейно-функциональной структуре управления основные связи - линейные, дополняющие - функциональные.



Линейно-функциональная структура управления

Дивизиональная организационная структура

В крупных фирмах для устранения недостатков функциональных структур управления используется так называемая дивизиональная структура управления. Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам. В свою очередь в дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству,

сбыту и т. д. При этом возникают предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач. Децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений. Недостатки: рост расходов на управленческий персонал; сложность информационных связей.

Дивизионная структура управления строится на основании выделения подразделений, или дивизионов. Данный вид применяется в настоящее время большинством организаций, особенно крупными корпорациями, так как нельзя втиснуть деятельность крупной компании в 3-4 основных отдела, как в функциональной структуре. Однако длинная цепь команд может привести к неуправляемости. Создается также в крупных корпорациях.



Дивизиональная структура управления Дивизионы могут выделяться по нескольким признакам, образуя одноименные структуры, а именно:

- **продуктовая.** Отделы создаются по видам продукции. Характерна полицентричность. Такие структуры созданы в «Дженерал Моторс», «Дженерал Фудс», частично в «Русском Алюминии». Полномочия по производству и сбыту данного продукта передаются одному руководителю. Недостаток - дублирование функций. Такая структура эффективна для разработки новых видов продукции. Имеются вертикальные и горизонтальные связи;
- **региональная структура.** Отделы создаются по месту расположения подразделений компаний. В частности, если у фирмы есть

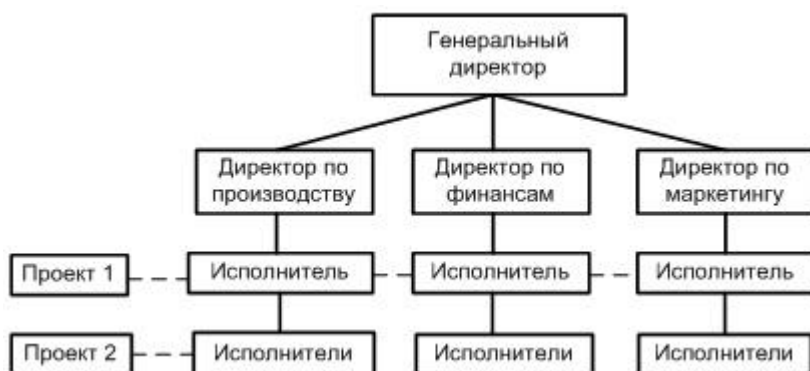
международная деятельность. Например, Coca-Cola, Сбербанк. Эффективна для географического расширения рыночных зон;

- организационная структура, ориентированная на потребителя. Подразделения формируются вокруг определенных групп потребителей. Например, коммерческие банки, институты (повышение квалификации, второе высшее образование). Эффективна для удовлетворения спроса.

Матричная организационная структура

В связи с необходимостью ускорения темпов обновления продукции возникли программно-целевые структуры управления, получившие названия матричные. Суть матричных структур состоит в том, что в действующих структурах создаются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений.

При матричной структуре управления формируются проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы. Эти группы оказываются в двойном подчинении, создаются временно. Этим достигается гибкость в распределении кадров, эффективная реализация проектов. Недостатки - сложность структуры, возникновение конфликтов. Примером могут служить авиакосмическое предприятие, телекоммуникационные компании, выполняющие крупные проекты для заказчиков.



Матричная структура управления

Преимущества: гибкость, ускорение внедрения инноваций, персональная ответственность руководителя проекта за результаты работы.

Недостатки: наличие двойного подчинения, конфликты из-за двойного подчинения, сложность информационных связей.

Корпоративная организация или корпорация рассматривается как особая система взаимосвязи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности. Корпорации как социальный тип организации представляют собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией, авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным общностям на основе своих узко корпоративных интересов. Благодаря объединению ресурсов и, в первую очередь людских, корпорация как форма организации совместной деятельности людей представляет и обеспечивает возможность для самого существования и воспроизводства той или иной социальной группы. Однако объединение людей в корпорации происходит через их разделение по социальным, профессиональным, кастовым и другим критериям.

Билет 14. Методы оценки эффективности управления организацией.

Чаще всего понятие эффективности употребляется в финансово-экономической области управления – точной дисциплине, оперирующей числами, формулами, коэффициентами. В связи с этим сложился определенный стереотип, и когда речь заходит об эффективности управления предприятием, то люди ожидают получить формулу с точными данными, в которой эти данные складываются, перемножаются, делятся и вычитаются. В результате должен получиться некий коэффициент. Этим методом можно измерить эффективность управления, например, инвестициями, капиталом, оборотными средствами, но для понимания общей эффективности управления предприятием такой подход неприемлем.

Изучая общую эффективность менеджмента организации, мы получим ряд показателей, одни из которых будут выражаться числами, другие – словесными формулировками. Эти показатели будут полезны только тем, кто имеет достаточный уровень опыта и квалификации в управлении и может

сделать сбалансированный обобщающий вывод, учитывающий все факты, факторы, направления, тенденции и т.д.

Проведу аналогию. Если жителям африканского племени принести разобранный автомат с патронами, то они найдут применение его частям в своем хозяйстве, но не додумаются собрать его и использовать как оружие. Если же им показать автомат в действии, а потом разобрать в их присутствии, то они не растащат его по своим хижинам, а будут пытаться собрать и применить, дальше все будет зависеть от их сообразительности. Вывод таков: если человек не знает, какой объект должен сложиться из элементов, и не понимает предназначения каждого элемента, то он воспринимает эти элементы каждый по отдельности, понимая их предназначение по-своему. При этом замечу, что автомат стрелять не будет, если он неправильно собран или не хватает одной части.

Управление предприятием немного сложнее, чем автомат Калашникова, поэтому, оценивая эффективность менеджмента, необходимо учитывать, кто проводит оценку (с какой «кочки» он рассматривает предприятие) и как он делает обобщающие выводы (способен ли он правильно соединить элементы в целостную картину).

Эффективность управления предприятием в различных ракурсах

Невозможно сложить целостную картину эффективности менеджмента, не рассмотрев предприятие под различными углами зрения. Общая эффективность управления предприятием (организацией) состоит из эффективности управления отдельными функциональными подсистемами – маркетингом, человеческими ресурсами, финансовыми ресурсами, производством, логистикой и т.д., а также в значительной степени зависит от того, как сбалансировано управление всеми подсистемами на уровне общего управления, то есть на уровне генерального менеджмента. Также эффективность управления предприятием (организацией) рассматривается под стратегическим и оперативно-тактическим углом зрения. Кроме того, ее

необходимо рассматривать в разрезе различных систем предприятия, например:

Эффективность системы привлечения ресурсов.

Эффективность системы использования ресурсов организации.

Эффективность системы координации бизнес-процессов.

Эффективность системы контроля во всех областях деятельности предприятия.

Эффективность системы целеориентации предприятия.

Эффективность системы принятия решений.

Эффективность системы мотивации персонала.

Эффективность системы делегирования и распределения ответственности.

Эффективность системы оценки деятельности предприятия.

Эффективность системы прогнозирования.

Эффективность системы обучения персонала.

Помимо этого, у эффективности управления предприятием есть два важных измерения – экономическое и результативное. Результативное измерение сообщает о том, насколько организация успешно выполняет поставленные задачи в области обеспечения необходимого объема производства, продаж и других маркетинговых задач. А экономическое измерение сообщает о том, насколько затратным является такой способ достижения поставленных целей. Еще одно разделение областей управления необходимо провести по двум категориям: объектно-логического управления (ОЛУ) и социально-психологического управления (СПУ).

Объектно-логическое управление (ОЛУ)

Совершаемые управленческие действия: предвидеть, прогнозировать, анализировать, планировать, решать, организовывать (разрабатывать и внедрять,...) приказывать, давать указания, ставить задачи, координировать, контролировать.

Объекты управления: процесс, функция, информация, а также человек, подразделение – как элемент процесса, исполнитель функции и т.п.

Объектно-логическое управление часто называют административным.

Социально-психологическое управление (СПУ)

Совершаемые управленческие действия: мотивировать (призывать, вдохновлять, поощрять и наказывать и т.п.), обучать, развивать, наставлять, проявлять заботу, осуществлять поддержку.

Объекты управления: человек (как социальный объект, являющийся эмоциональной и духовной личностью, имеющий свои взгляды, ценности, интересы), группа (как социум), задействованные в процессах, выполняющие функции и задачи.

Только гармоничное сочетание двух этих компонентов в итоге создает полноценный менеджмент и открывает путь к эффективному управлению:

Эффективный менеджмент = ОЛУ+СПУ.

Когда эти все факторы сводятся в единую систему, то получается многомерная модель, в которой прослеживается сложное переплетение причинно-следственных связей. Видя такую сложную картину взаимозависимостей, большинство собственников даже не пытается в ней разобраться, так как они являются по своей сути предпринимателями, а рутина системного управления навевает на них скуку. Они, как правило, идут тремя путями:

1. Оставить предприятие на том уровне развития, который позволяет осуществлять привычное директивное управление.
2. Изобрести свою упрощенную модель управления и пытаться ее усовершенствовать методом проб и ошибок.
3. Поставить эффективный менеджмент с помощью специалистов в управлении и передать общее управление предприятием профессиональному менеджеру.

Первый путь приводит к постепенному затуханию и умиранию предприятия, так как если в условиях конкуренции бизнес не развивается, то

компания проигрывает в конкурентной борьбе более сильным соперникам. Исключение составляют организации, которые нашли на рынке и заняли свою очень маленькую нишу, не интересную более сильным конкурентам. Если перед предприятием стоит задача по выходу на новый уровень конкуренции, то, значит, необходимо повышать эффективность управления.

Второй путь приводит к разочарованию, так как, чтобы изобрести свою оригинальную систему управления, необходимо глубоко понимать принципы эффективного управления. Если не нарушены основные принципы эффективного менеджмента, то вполне реально создать свою оригинальную систему управления, что на практике доказали многие передовые компании. Но эти компании создавали свои модели менеджмента (кажущиеся, на первый взгляд, несложными для понимания), лишь после того как прошли этап глубокого изучения принципов эффективности.

Третий путь потенциально выигрышный, но лишь в том случае, если собственник бизнеса ответственно подошел к передаче управления. Если ее не провести технологически грамотно, то последствия такой передачи могут быть самыми плачевными, вплоть до полной потери бизнеса.

Эффективность стратегического управления предприятием имеет более высокий приоритет по сравнению с оперативным управлением, хотя оба эти компонента для успеха в бизнесе крайне важны. Стратегическое управление обозначает направление движения (вектор направления всех усилий организации) и создает системы отслеживания курса. Оперативное управление обеспечивает скорость продвижения предприятия по выбранному стратегическому курсу. Почему у стратегии более высокий приоритет? Попробую объяснить просто. Если правильно выбрано направление, то предприятие даже с невысокой скоростью может опередить конкурентов. Но если направление выбрано неправильно, то предприятие может двигаться быстрыми темпами, но по неверному пути и, соответственно, своей цели не достигнет.

15) Теория стилей руководства Р. Лайкерта.

Р. Лайкерт разработал собственную теорию стилей руководства и расположил их на некоторой протяженности от 1 до 4.

- В модели 1: руководитель не доверяет подчиненным, редко подключает их к принятию решений, а задачи спускаются сверху вниз уже готовыми. Основной стимул - страх и угроза наказания, вознаграждения здесь случайны. Эта модель ориентирована на задачу с жестко структурированной системой управления.

- Модель 2: предполагает, что руководство удостоивает подчиненных некоторым доверием, но как хозяин слугу. Часть решений делегируется вниз, но принимаются они в строго предписанных границах. Вознаграждение здесь действительное, а наказание - потенциальное.

- В модели 3: руководство проявляет большое, но не полное доверие к подчиненным. Общие вопросы решаются наверху, частные делегируются вниз. Кроме систематического вознаграждения и случайных наказаний для мотивации используется ограниченное включение в принятие решений.

- Модель 4: характеризует полное доверие. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только вверх-вниз, но и горизонтально. Это модель ориентирована на отношения, в основе которых лежит бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль.

Модели 2 и 3 – промежуточные.

Преимущества концепции Лайкерта в том, что ее можно легко операционализировать и использовать в социологическом исследовании.

Лайкерт опросил сотни менеджеров в десятках компаний не только для проверки своей модели, но и для того, чтобы доказать (с помощью специальной процедуры): самая эффективная, продуктивная организация (предприятие, цех, участок) имеет руководителя, которого можно охарактеризовать моделью 4.

16) Теория «человеческих отношений» Э. Мэйо.

В 30-е годы постепенно набирает силу, а затем становится господствующим направлением в социологии организаций - «человеческие отношения», или «гуманистический вызов». Само название свидетельствует, что оно представляло собой альтернативу «классической теории». Основной вклад в развитие этого направления внесли Э.Мэйо, Д. МакГрегор, А. Маслоу и др. Родоначальником этого направления считается Элтон Мэйо (1880-1948). Все началось со знаменитых Хоторнских экспериментов, проходивших в «Вестерн Электрик Компани» (близ Чикаго) в 1927-1932 гг.

В ходе пятилетних опытов ученые из Гарвардского университета доказали, что на производительность труда влияют не только и не столько технико-экономические, сколько социально психологические факторы:

Сторонники "классической" теории полагали, что эффективность управления определяется формальной структурой управления, координацией и детализированным контролем, строгим соблюдением дисциплины, величиной индивидуального вознаграждения, узкой специализацией задач, единоначалием, авторитарными методами управления, правильным подбором кадров и орудий труда, соответствием людей структуре. Их противники доказали обратное: эффективность управления определяется неформальной структурой и прежде всего - малой группой, взаимодействием людей и общим контролем, самодисциплиной и возможностями творческого роста, коллективным вознаграждением, отказом от узкой специализации и единоначалия, демократическим стилем руководства, соответствием структуры людям, а не наоборот.

Ф. Ротлисбергер, коллега Э. Мэйо по Хоторнским экспериментам, считал, что промышленность - в такой же степени социальный феномен, в какой и экономический. Индустриальная цивилизация не сможет выжить, если не выработает новое понимание роли человеческой мотивации и поведения людей в организации, отличное от предлагаемого "классической" теорией. Индустриальное общество, вторил ему Э. Мэйо, обезличивает

людей, надо вернуть им самобытность, естественные обычаи и традиционные ценности. Это можно достичь, если перестроить производство под человека. Задача менеджмента состоит в том, чтобы огромные формальные структуры, этих бюрократических монстров, гонящихся за материальной эффективностью, ограничить снизу и как-то обуздать неформальной организацией, построенной на принципах человеческой солидарности и гуманизма.

Отличительные черты теории "человеческих отношений":

- соединение формальной и неформальной структур власти
- узкая специализация
- широкое участие рядовых людей в управлении
- внедрение новых форм организации труда, которые повышают мотивацию и удовлетворенность работой
- преувеличение роли малой группы и солидарности.

Сторонники данного подхода, несмотря на различия между ними, были едины в одном: жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека. Отсюда - поиск новых организационных структур, новых форм труда и новых методов мотивации работника. Наиболее активный поиск повели А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Херцберг, Р. Лайкерт. Иерархическая теория потребностей А. Маслоу открыла новую страницу в изучении мотивации и поведения людей в организации.

17 и 21) социально-экономические и научные предпосылки возникновения социологии в XIX в./ предпосылки возникновения социального управления и социологии как науки

Понимание необходимости изучения социальных общностей людей и процессов их развития и функционирования появилось сравнительно недавно. Политические революции, начавшиеся с Французской революции в

Европе в 1789г. и продолжавшиеся в течение всего XIX в., послужили импульсом для социологических разработок. Промышленная революция, охватившая многие западноевропейские государства, привела к тому, что толпы людей из аграрных районов хлынули на поиски работы в город, на фабрики и мануфактуры. Возникли новые социальные и экономические структуры, необходимые для существования зарождающегося капитализма. Наметился процесс урбанизации.

Основатель социологии Огюст Конт одним из первых указал на ряд особенностей нового социального порядка:

- 1) концентрацию рабочей силы в городах;
- 2) установку на получение прибыли;
- 3) использование в производстве достижений науки и техники;
- 4) возникновение скрытого или явного антагонизма между хозяевами и наемными работниками;
- 5) усиление социального неравенства;
- 6) формирование экономической системы, основанной на свободном предпринимательстве и конкуренции.

Усложнение всех сфер жизнедеятельности людей поставило проблемы осуществления взаимодействия между ними, управления этими взаимодействиями и создания социального порядка в обществе. Возникли предпосылки формирования и развития науки, изучающей ассоциации людей, их поведение в этих ассоциациях, а также взаимодействия между людьми и результаты таких взаимодействий. В Европе в начале XIX в. начали активно развиваться эмпирические социальные исследования.

Развитие капитализма повлекло усиление социальной дифференциации, возникновение рабочего движения, появление идеологии социализма. Начала меняться социальная роль религии и науки: наметилось падение религиозных ценностей и становление научного мышления.

На возникновение теоретической социологии большое влияние оказали достижения в естественных науках. Важные открытия в геологии, биологии,

химии, физике, астрономии существенно подорвали старый, метафизический взгляд на природу и повлияли на изменение взгляда на мир в целом.

В конце XVIII начале XIX векоа активно развиваются эмпирические науки, в т.ч. статистика и этнография и, как следствие, усиливается недоверие к философии. Развитие социальной философии обозначило ряд теоретических подходов, которые стали актуальными для зарождающейся социологии. Так, воззрение, согласно которому общество рассматривалось как механическая модель, позволило при анализе социальной реальности обращать внимание на ее составные части, или подсистемы. Механистическая картина мира, основанная на универсальном представлении о силовом взаимодействии масс, требовала измерительного инструментария для исчисления траекторий движения тел. Так возникла идея «социальной физики», предопределившая тематическую программу социологии.

Данный период связан и с усилением специализации в различных областях науки, что повлекло отделение ряда наук от философии и возникновении политологии, юриспруденции, экономики и др. Вместе с этим возникла потребность в обобщении всех сведений, представленных частными науками и появлении новой, т.н. обобщающей науки, которая отличалась бы от философии. Идею такой науки выдвинул Сен-Симон, у которого ее заимствовал О.Конт, сформулировав первые положения новой позитивной науки об обществе.

Клод Анри де Сен-Симон (1760-1825) был первым мыслителем, публично выразившим данную потребность и внесшим тем самым краеугольный камень в фундамент новой обществоведческой науки - социологии. Современное ему общество Сен-Симон назвал индустриальным, качественно отличным от традиционного (родоплеменного, рабовладельческого и феодального). Оно основывается на развитии промышленности, научной организации труда, благодаря чему человечество,

находящееся на стадии индустриального общества, раскрывает все свои ресурсы. Главным субъектом этого общества, обеспечивающим его дальнейший прогресс, становится класс “индустриалов”, в состав которого Сен-Симон включал фабрикантов, купцов, банкиров и рабочих.

Наряду с трактовкой общества в качестве организма, Сен-Симон говорит о нем как о механизме, социальном агрегате, который можно и нужно регулировать, изменяя его части (детали) и взаимодействия между ними. Когда он пишет о всем человечестве, то в роли частей-деталей представляет государства (страны) и нации.

Итак, объединенными усилиями Монтескье, Руссо, Смита, Мальтуса, Лапласа, Бюффона, Лавуазье, Кинга, Галлея, Синклера, Сен-Симона и других мыслителей XVIII - начала XIX вв. обществоведение было доведено до такого состояния, когда возникла потребность в создании новой науки об обществе, основанной на интеграции достижений социальной философии и практики изучения общественных явлений методами естественных наук.

Эк и соц предпосылки(подробнее)

Жизнь людей в новых условиях породила противоречивые оценки и взгляды на развитие ведущих капиталистических стран, в первую очередь Англии и Франции; не случайно именно в них появились первые великие представители социологии - классики этой науки О. Конт и Г. Спенсер. С одной стороны, в этих странах наблюдался значительный экономический, социальный и политический прогресс в сравнении с предшествующим периодом их развития, с другой - характерными становились усиление эксплуатации, кризисы, неимоверно тяжелое положение рабочих, использование женского и детского труда, увеличение продолжительности трудовой недели, крайне неблагоприятные условия на производстве и в быту.

Реакция на эти процессы, естественно, оказалась неоднозначной. Трудящиеся стали прибегать к новым и мощным формам классового

противоборства. Это в первую очередь движение луддитов (направленное на разрушение машин, в которых рабочие фабрик видели своих главных врагов), затем чартистское движение в Англии, восстания лионских ткачей во Франции.

Особо следует отметить две «великие революции» XVIII-XIX столетий в Европе - промышленную революцию и Великую Французскую революцию 1789-1794 гг., которые выступили своего рода катализаторами появления новой науки - науки об обществе. Эти две революции стали сутью и истоками происшедших экономических и политических преобразований всей эпохи. Благодаря им привычные на протяжении предшествующих тысячелетий формы социальной организации во многом прекратили свое существование. Эти революции положили начало эпохи утверждения капитализма в Западной Европе.

Промышленная революция (промышленный переворот) является важнейшим событием в экономической жизни капиталистических обществ того времени. Она основывалась на достижениях в естественных науках, внедряла новые машины и технологии. Промышленный переворот представлял собой значительный скачок в развитии производительных сил, его сущность заключалась в переходе от ремесла и мануфактуры к машинному производству. Капитализм привел к замене ручного труда машинным. Иногда промышленную революцию представляют просто как ряд технических достижений (новые машины, использование энергии пара в промышленности и т.д.). Но технические изобретения являлись лишь частью гораздо более широкого спектра социально-технических изменений. Вместе с техникой приходил и новый социально-экономический порядок, характерными особенностями которого стали фабричная система хозяйствования, индустриализация и урбанизация.

В социальной мысли первой половины XIX в. существовало несколько форм реакции на эти процессы. Это были и утопический социализм, и марксизм, и консервативное, и либеральное направления, и др. Определенной формой рефлексии социально-экономического и политического развития капитализма стало возникновение новой науки об обществе - социологии, которая должна была объяснить естественность и закономерность этого процесса и всего того, что могло быть с ним связано.

Вместе с тем истоки социологии следует искать не только в самом капиталистическом обществе, его социально-экономическом и политическом развитии и потребности иметь объективное научное знание об этих процессах. Несомненно, корни социологии объясняются и общецивилизационной природой. Имеются в виду постепенное складывание мирового рынка, появление схожих политических структур, формирование взаимосвязей различных культур и многое другое. Иными словами, предпосылки возникновения социологии следует видеть в рамках движения в сторону целостного социального мира. Необходимость его изучения, конечно же, требовала новой, особой науки об обществе.

Появление социологии можно рассматривать как своеобразный отклик на эту общественную потребность. Поэтому не случайно уже в социологических построениях Конта, Спенсера, Маркса уделялось большое внимание широким социальным проблемам (некоторые из них мы сейчас назвали бы глобальными). Первых "настоящих" социологов, тех, кто провозгласил принципы новой науки, интересовало, прежде всего, общество как таковое. Этому как нельзя лучше способствовали сложившиеся к середине XIX в. теоретические построения и концепции, о которых чуть дальше будет специально сказано.

Большую роль в возникновении социологии сыграли формирование рабочего класса и нарастание кризиса общественных отношений.

Соц управления

На всем протяжении развития человеческого общества управленческое и социальное шли рука об руку , являясь необходимыми элементами , характеризующими любое сообщество двуногих мыслящих особей . Вот почему социология управления, изучающая социальные отношения в сфере управления, или социальный аспект управления , стала органичной частью научного небу- склона. Ее появления ждали. И сегодня трудно даже представить себе, насколько неполным было бы без нее относящееся к сфере управления научное знание.

социология управления – одна из отраслей социологического знания, выделяющая в обществе отношения управления. Эти отношения возникают в результате взаимодействия таких социальных субъектов, как лидер и ведомый (отношения зависимости), кредитор и заемщик (отношения власти), государь и подданный (отношения господства), руководитель и исполнитель (отношения подчинения) и др. Само сочетание слов «социология» и «управление» говорит о пограничном статусе этой науки. Она образовалась на стыке развития двух самостоятельных дисциплин: социологии и управления.

Возникновение социологической отрасли знания об управлении обязано, прежде всего, Винсену де Гурнай, который еще в 1745 г. ввел термин «бюрократия», обозначив так государственный аппарат. Это было связано с потребностью анализа функционирования правительственных учреждений, которые в то время приобрели громоздкие формы. В политических и научных кругах ряда стран активно обсуждались проблемы эффективности администрирования. В результате были разработаны законодательные акты о государственной службе, что положило начало правовому оформлению данного института, систематическим исследованиям административной деятельности. Новое научное направление обязано и

Вудро Вильсону (1856-1924), выдвинувшему принцип разграничения государственной длительности на политическую и административную. Он полагая, что суть такого разделения выражают отношения между администрацией, исполняющей законы, и властью, создающей законы. Познание администрирования как разновидности государственной деятельности, требующей специальных знаний, означало, что для его осуществления необходимы профессионалы. Таким образом, бюрократия обретала статус важной социальной группы, как для государства, так и для общества, ибо сфера ее компетенции включала управление общими делами граждан. Наконец, становление социологии управления обязано Макс Веберу (1864-1920). Он провел систематизированный анализ государственной бюрократии на основе «идеального типа» администрирования. Известный социолог определяет бюрократию как организацию с пирамидальной структурой власти, использующую силу, действия универсальных правил, что обеспечивает высокий уровень предсказуемости результатов. Государственные служащие представлялись высококвалифицированными специалистами с присущим им корпоративным духом и сословной честью, гарантирующей безупречность и неподкупность. Подлинной профессией настоящего чиновника, по мнению Вебера, не может быть политика. Он призван «управлять» беспристрастно. Чиновник не должен делать именно того, чем занимается политик – бороться. Веберовская модель «идеальной бюрократии» (рациональной организации управления) была подкреплена школой «научного менеджмента» в начале XX века. Под влиянием идей Ф. Тейлора (научная организация труда), Г. Эмерсона (эффективность управления), А. Файоля (принципы администрирования) и др. формируется функциональный подход к управлению

Ученые мечтали о научном управлении обществом. Однако политики, в чьих руках находились реальные рычаги власти, редко руководствовались научными положениями. Стратегия и тактика управления избирались, как

правило, в зависимости от сложившейся социально -политической ситуации, господствующей культуры, системы традиционных ценностей и ориентаций, а чаще всего управление обществом осуществлялось методом проб и ошибок. Лишь в середине XX века в ряде высокоразвитых стран были предприняты активные усилия по внедрению систем научного управления в отдельные сферы общественной жизни.

В действительности научная теория управления была востребована и бурно развивалась на менеджериальном (управленческом) уровне. На этом уровне проблемы социального управления начали особенно интенсивно разрабатываться в XX веке. Появление первых научно обоснованных теорий в этой области обычно связывается с именами Ф.Тейлора, Г.Форда, А.Файоля, Г.Эмерсона, Г.Черча, а также других исследователей и организаторов производства, которые наряду с решением технико-экономических проблем занимались изучением некоторых социальных аспектов управления. Принято считать, что заслуга создания первой научной теории управления принадлежит американскому инженеру Фредерику Тейлору.

18) Социальное прогнозирование (способы и методы)

Слово «прогнозирование» происходит от греческого слова, означающего предвидение или предсказание. Однако, социальное прогнозирование - не один из видов предвидения, а следующий этап, который связан с управлением процессом.

НО: предсказание – это качественные оценки будущего, а прогноз - количественные оценки будущего.

В самом общем смысле прогнозирование означает разработку прогноза в виде формулирования вероятностного суждения о состоянии какого-либо явления в будущем. В узком значении прогнозирование означает специальное научное исследование перспектив развития какого-либо явления, преимущественно с количественными оценками и с указанием более или менее определенных сроков изменения этого явления.

Социальное прогнозирование (от греч. prognōsis - предвидение, предсказание) - незаменимый инструмент социального предвидения, исследования и разрешения социальных проблем современного мира. Любое социальное явление изменчиво и обладает способностью стихийного саморазвития.

Содержание и основные аспекты социального прогнозирования и моделирования определяются ключевыми характеристиками рассматриваемых понятий. Разработка прогноза - специальное научное исследование конкретных перспектив развития какого-либо явления (в нашем случае социального). Цель прогнозирования - не просто предвидеть те или иные явления будущего, а способствовать более эффективному воздействию на них в нужном направлении.

Так, по утверждению академика П.К. Анохина, социальное предвидение является опережающим отражением действительности. Организмы выживают не потому, что «умеют» мгновенно реагировать на сиюминутное воздействие, а потому, что их реакции опираются на своеобразное воспоминание «о будущем», на закодированный в организме прогноз предстоящего состояния внешней среды. В мозгу человека перед совершением какого-либо действия создается модель «потребного будущего», и с этой моделью сверяются результаты, пока они не будут удовлетворены.

Разумеется, опережающее отражение на социальном уровне отличается от отражения на биологическом уровне. Структура социального прогнозирования может быть представлена как сочетание его философских аспектов и технологических подходов:

- 1) гносеология и логика научного предвидения;
- 2) методология социального прогнозирования;
- 3) методика социальных прогнозов (анкетирование, экстраполирование, моделирование, прогнозы на базе анализа патентов и т.д.).

В настоящее время насчитывается около 150 различных методов и процедур прогнозирования. Их разделяют на три основные группы: общенаучные, интернаучные, частнонаучные, - основу которых составляют как практические, так и теоретические данные.

К общенаучным методам относятся анализ, синтез, экстраполяция, интерполяция, индукция, дедукция, аналогия, гипотеза, экспериментирование и др.



Социальное прогнозирование как исследование с широким охватом объектов анализа опирается на множество методов.

При классификации методов прогнозирования выделяются основные их признаки, позволяющие их структурировать по:

- 1)степени формализации;
- 2)принципу действия;
- 3)способу получения информации.

Степень формализации в методах прогнозирования в зависимости от объекта исследования может быть различной; способы получения прогнозной информации многозначны, к ним следует отнести:

- методы ассоциативного моделирования,
- морфологический анализ,
- вероятностное моделирование,
- анкетирование,
- метод интервью,
- методы коллективной генерации идей,
- методы историко-логического анализа,

написания сценариев и т.д.

Наиболее распространенными методами социального прогнозирования являются методы экстраполяции, моделирования и экспертизы.

Экстраполяция означает распространение выводов, касающихся одной части какого-либо явления, на другую часть, на явление в целом, на будущее. Экстраполяция основывается на гипотезе о том, что ранее выявленные закономерности будут действовать в прогнозном периоде. Например, вывод об уровне развития какой-либо социальной группы можно сделать по наблюдениям за ее отдельными представителями, а о перспективах культуры – по тенденциям прошлого.

Экстраполяционный метод отличается многообразием – насчитывает не менее пяти различных вариантов. Статистическая экстраполяция – проекция роста населения по данным прошлого – это один из важнейших методов современного социального прогнозирования.

Моделирование – это метод исследования объектов познания на их аналогах – вещественных или мысленных.

Аналогом объекта может быть, например, его макет, чертеж, схема и т.д. В социальной сфере чаще используются мысленные модели. Работа с моделями позволяет перенести экспериментирование с реального социального объекта на его мысленно сконструированный дубликат и избежать риска неудачного, тем более опасного для людей управленческого решения. Главная особенность мысленной модели и состоит в том, что она может быть подвержена каким угодно испытаниям, которые практически состоят в том, что меняются параметры ее самой и среды, в которой она (как аналог реального объекта) существует. В этом огромное достоинство модели. Она может выступить и как образец, своего рода идеальный тип, приближение к которому может быть желательно для создателей проекта.

Самый практикуемый метод прогнозирования – экспертная оценка. Экспертиза есть исследование трудноформализуемой задачи, которое

осуществляется путем формирования мнения (подготовки заключения) специалиста, способного восполнить недостаток или несистемность информации по исследуемому вопросу своими знаниями, интуицией, опытом решения сходных задач и опорой на «здравый смысл»

Существуют такие сферы социальной жизни, в которых невозможно использовать другие методы прогнозирования, кроме экспертных. Прежде всего, это касается тех сфер, где отсутствует необходимая и достаточная информация о прошлом.

При экспертной оценке состояния либо отдельной социальной сферы, либо ее составляющего элемента, либо ее компонентов учитывается ряд обязательных положений, методических требований. Прежде всего – оценка исходной ситуации:

- факторы, предопределяющие неудовлетворительное состояние;
- направления, тенденции, наиболее характерные для данного состояния ситуации;
- особенности, специфика развития наиболее важных составных;
- наиболее характерные формы работы, средства, с помощью которых осуществляется деятельность. Второй блок вопросов включает в себя анализ деятельности тех организаций и служб, которые осуществляют эту деятельность. Оценка их деятельности идет по выявлению тенденций в их развитии, их рейтинга в общественном мнении.

Экспертную оценку проводят специальные центры экспертизы, научные информационно-аналитические центры, лаборатории экспертов, экспертные группы и отдельные эксперты.

Методика экспертной работы включает в себя ряд этапов:

- определяется круг экспертов;
- выявляются проблемы;
- намечается план и время действий;
- разрабатываются критерии для экспертных оценок;

- обозначаются формы и способы, в которых будут выражены результаты экспертизы (аналитическая записка, «круглый стол», конференция, публикации, выступления экспертов).

Интернаучными (методы, не обладающие всеобъемлющим характером, но применимые для широкого круга объектов из разных сфер деятельности) являются индуктивный метод, мозговая атака, метод Дельфи, а также утопия и фантастика. Часть методов основана на переработке научно-технической информации (прогнозирование развития науки и техники) и на различных теориях (морфологического анализа, огибающих кривых, на основе разрешающих матриц, метода проб и ошибок и т.п.).

Частнонаучные методы (методы, специфичные для одного объекта или отрасли знаний) - это прогнозы по изобарическим картам, скорости добегания волны, срыву лавин, тестам и т.д.

Поэтапно процесс социального прогнозирования может быть представлен следующим образом:

1) выбор объекта социального прогнозирования; это может быть любой социальный объект - от индивида до человечества как составной части ноосферы;

2) выбор направления исследования: экономическое, социологическое, юридическое, собственно социальное и т.д.; в исследованиях социальной сферы очень трудно придерживаться определенного направления, поэтому значительная часть исследований носит комплексный характер;

3) подготовка и обработка информации по прогнозной проблеме; соответствующая требованиям информация - одна из гарантии достоверности прогноза, а значит, ключевой момент технологии социального прогнозирования;

4) выбор способа прогноза, одного из методов или совокупности методов в определенной последовательности, отвечающей требованию научности исследования;

5) собственно прогнозное исследование;

6) обработка результатов, анализ полученной информации применительно к проблеме исследования;

7) определение достоверности прогноза.

Возможность дать оценку проведенному прогнозному исследованию предоставляется лишь по прошествии того отрезка времени, на которое был рассчитан данный прогноз.

Таким образом, социальное прогнозирование с его техникой и технологией, математическим аппаратом является важным инструментом социальной сферы жизни, усиления ее научного потенциала и результативности.

19) Объект и предмет социологии управления

см. 1 вопрос

Предметом науки именуют совокупность понятий, при помощи которых она описывает объективную реальность.

Социология управления изучает сферу управленческих отношений, возникающих в любом обществе и в любую историческую эпоху. Однако управленческие отношения включают не только социальные, но и финансовые, юридические, педагогические и др. типы отношений. Вот почему приходится сужать предмет этой дисциплины, ограничивая его изучением социального аспекта управленческих отношений, существующих в любом обществе и в любую историческую эпоху. Такая историческая универсальность продиктована спецификой общей социологии, отраслью которой и является социология управления.

В качественном смысле предмет социологии управления не может существенно отличаться от предмета общей социологии. Будучи родной дочерью последней, социология управления также изучает поведение больших социальных групп в институциональном контексте. Однако речь здесь идет только о тех из них, которые связаны с управлением.

Установив этот факт, мы можем сформулировать предмет социологии управления. Им являются большие социальные группы и институты, действующие в сфере управления. Именно управления, а не менеджмента или административной системы. (так как мы не ограничиваемся рыночными и нерыночными отношениями)

В общенаучном плане под объектом исследования понимается часть органической или неорганической природы, рассматриваемая в качестве самостоятельной системы, в качестве объекта исследования допустимо рассматривать всю вселенную и любой ее элемент. Объектом социологии управления являются управляемые процессы и объекты всех уровней: общество в целом, регион, муниципальное образование, социальная сфера, предприятие, фирма, группа, личность. Таким образом, объект социологии управления - это вся социальная сфера, в том числе человек как социальное существо, и процессы, протекающие в данной сфере. Анализируя объект исследования социологии управления, следует добавить, что данная наука исследует также и спонтанные процессы самоорганизации в обществе, которые даже без включения в управленческую деятельность играют важную роль в социальном управлении. В число спонтанных процессов входят репродуктивное поведение, формирование общественного мнения, проявление потребительских интересов, миграция населения, теневая экономика и т.п. Спонтанные процессы самоорганизации общества, возникающие в процессе социальных взаимодействий, присущи многим формам жизнедеятельности.

20) Иерархическая теория потребностей А. Маслоу.

Абрахам Маслоу (1908-1970) первым осознал законы построения человеческих потребностей. Он понял, что не сама потребность движет человека, а степень ее неудовлетворения. Потребности в самом общем виде можно определить как заботу индивида об обеспечении необходимых средств и условий для собственного существования и самосохранения, стремление к устойчивому сохранению равновесия со средой обитания

(жизненной и социальной). Существует множество классификаций человеческих потребностей, основанием которых выступают: специфический объект человеческих потребностей, их функциональное назначение, вид реализуемой деятельности и т.д.

Более полно и удачно, разработана иерархия потребностей американским психологом А. Маслоу, выделившим пять уровней или групп мотивов поведения в зависимости от доминирующих в тот или иной момент потребностей.

1. Физиологические и сексуальные потребности - это потребность в воспроизводстве рода, дыхании, физических движениях, пище, одежде, жилище и т.д.

2. Экзистенциальные потребности - это потребности в безопасности своего существования, уверенность в завтрашнем дне, стабильность условий жизнедеятельности, потребности в определенном постоянстве и регулярности окружающего человека социума, а в сфере труда - в гарантированной занятости, страховании от несчастных случаев и т.д.

3. Социальные потребности - это потребности в социальных связях, общении, идентификации себя с другими, участии в совместной трудовой деятельности.

4. Потребности в самоуважении, престижные - это признание достоинства, потребности в служебном росте, статусе, престиже, признании и высокой оценке.

5. Личностные, духовные потребности - это потребности в самоактуализации, самовыражении через творчество.

Однако, сама по себе классификация мотивационных факторов не является самой ценной и интересной находкой. Подобные попытки предпринимали и многие другие. Достоинство концепции Маслоу в её «двигательной пружине» - принципе иерархии. Основные идеи Маслоу:

- что только неудовлетворённая потребность организует поведение индивида, заставляет его предпринимать действия, что бы удовлетворить потребность. Образно говоря, человеческую цивилизацию творили глубоко неудовлетворённые люди.

- интенсивность потребности связана с занимаемым ею местом (чем ниже потребность, тем ниже её интенсивность). Физиологические потребности первичны и выступают доминантой поведения до тех пор, пока не удовлетворены хотя бы на минимальном уровне, после чего доминируют потребности следующего уровня – в безопасности и т.д.

- Низшие потребности независимы не только друг от друга (дыхание независимо от голода), но и от высших потребностей.

- Высшие потребности зависят от низших

- Высшие потребности в отличие от низших никогда нельзя удовлетворять полностью, потому что человек постоянно совершенствуется, а это значит, что он стремится к лучшему удовлетворению тех же самых потребностей.

- Высшие потребности не являются константой, они возникают и исчезают, формируются и деформируются.

- С социальной точки зрения человека характеризуют высшие потребности.

- Высшие потребности выступают средством дифференциации людей. Кроме того, они в большей степени влияют на формирование личности человека. В свою очередь, чем выше потребность, тем значительнее роль самого человека в их формировании. Получается взаимонаправленный процесс: потребности движут человеком, а он формирует их. И чем выше запросы личности, тем сложнее процесс формирования потребностей.

Вот почему современная молодёжь, имеющая высокий уровень образования, часто разочаровывается в труде, если ей представляется рутинная малоквалифицированная работа. Отсюда ясно, почему долгим

оказывается выбор профессии, который воспринимается молодым человеком как фундаментальный. Именно этим объясняется более позднее превращение в кадрового рабочего, частая перемена места работы в период до 30 лет.

Все потребности функционируют циклически, т.е. вновь повторяются. Если речь идёт о статусных потребностях, то в начале своей карьеры человек довольствуется малым: невысоким заработком, равным статусом с другими. Однако по мере служебного роста претензии возрастают, прежний статус равного его не устраивает, он стремится выделиться, оказывать больше влияния, иметь более высокий заработок, престижные знакомства и т.п. «Утолённый голод» через некоторое время вновь заявит о себе, и всё пойдёт по кругу.

22) Двухфакторная теория мотивации Ф. Херцберга.

1-я идея:

Идеи Маслоу получили дальнейшее развитие в двухфакторной теории мотивации Фредерика Херцберга. Она основывается на независимых факторах, обнаруженных в ходе исследования, одинаково сильно влияющих на поведение людей в организации.

1. «Мотивационные» факторы – это содержание работы; эти факторы связаны с тем, что именно человек делает - достижение успеха, признание заслуг, служебное продвижение, интерес к работе, возможности для профессионального роста, ответственность. Позитивное воздействие таких факторов увеличивает удовлетворенность работой и мотивирует в направлении еще более активной трудовой деятельности. Однако отсутствие этих факторов не обязательно приводит к неудовлетворенности работой.

2. «Гигиенические» факторы – это условия работы; они являются внешними по отношению к процессу работы самому себе - политика компании, технический надзор, отношения с руководителем, межличностные отношения по горизонтали, заработок, безопасность труда, гарантия занятости, условия труда, статус, семейная жизнь. Если данные факторы имеют негативный характер для какого-либо человека, то это увеличивает

его неудовлетворенность работой. Однако при наличии благоприятных «гигиенических» факторов возникает лишь нейтральное состояние, но не повышение удовлетворенности работой.

Таким образом, Херцберг считает, что отношение к работе следует рассматривать с двух точек зрения. Необходимо выяснить, к чему стремится работник, что делает его счастливым. Другой вопрос, вытекающий из первого, - чего работник хочет избежать, что делает его несчастливым. Следовательно, средства для удовлетворения этих отдельных и параллельных групп потребностей также должны быть различными.

Проинтервьюировав 200 инженеров и бухгалтеров из 11 отрасли промышленности г. Питсбурга, Херцберг установил, что, когда люди говорили о неудовлетворенности своей работой, они винили окружение, а когда они были сильно удовлетворены ею, то подразумевали престижность профессии, возможности реализовать свой творческий потенциал, достигнутые здесь успехи. Отсюда Херцберг заключил, что удовлетворенность и неудовлетворенность - совершенно разные вещи.

И еще один принципиальный вывод. Вопреки мнению А. Маслоу у человека существует не одна система (или иерархия) потребностей, а две качественно различные и независимые.

Обе системы являются разнонаправленными плоскостями человеческого поведения. Если руководитель заботится о стабилизации персонала, он должен воздействовать на гигиенические факторы (увеличение оклада или получение квартиры), так как они способствуют закреплению кадров. Однако они не мог привести к повышению производительности труда. На увеличение выработки, на достижение наивысших успехов в работе влияют другие факторы - мотиваторы. Т.е. необходимо воздействовать сразу с позиции двух факторов.

2-я идея:

Научные выводы Херцберга разрушают многие устоявшиеся предрассудки, которыми руководствуются в своей деятельности

администраторы и бизнесмены. В результате исследований оказалось, что деньги нельзя рассматривать в качестве постоянно действующего побуждающего фактора, поскольку люди работают за деньги лишь до определенного предела, границе которого является удовлетворение личного представления о том, что такое "хорошая жизнь". Деньги и премиальные Херцберг называл "негативными побуждающими стимулами". При их отсутствии люди чувствуют себя неудовлетворенными, но при их наличии они не обязательно почувствуют себя счастливыми и повысят производительность. Повышение заработной платы лишь побуждает людей оставаться там, где они работают.

Рекомендации Ф. Херцберга применяют сотни американских компаний, в том числе и самые крупные. Его идеи используются в новейших системах повышения производительности труда и улучшения поведения людей в организации. Научная достоверность его теории подтверждена данными 12 специальных исследований, проведенных в США, Японии, Финляндии, Венгрии, Индии, ЮАР, Замбии.

23) Основные этапы развития социологии управления на западе

Этапы можно разделить по основным школам!! Здесь все то же самое, что в предыдущих вопросах было

- 1) Классический этап
- 2) Неклассический этап(Представители школы поведенческих наук и человеческих отношений)

Изучение проблем управления производством и обществом как самостоятельное направление научных исследований формируется в конце XIX – начале XX вв. На этот процесс повлияли следующие факторы:

- развитие социологии как таковой;
- появление системы научной организации труда;

- развитие массового индустриального производства (конвейерное производство);
- урбанизация, концентрация больших масс людей в городах;
- различного рода экономические и социальные кризисы, требующие урегулирования (безработица, трудовые конфликты, движение за гражданские права);
- распространение политических партий, организаций и другие.

Родоначальником научных основ управления считается выдающийся амери-канский инженер, исследователь и организатор производ-ства Фредерик Тэйлор (1856-1915). Отец научного менеджмента. Основные направления его деятельности:

1. Разработка методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хроно-метража, стандартизации приемов и орудий труда.

2. Обоснование 4 научных принципов управления: 1) внедрение экономных методов работы; 2) профессиональный подбор и обучение кадров; 3) рациональная расстановка кадров; 4) со-трудничество администрации и работников. Их внедрение позволяет в 2-3 раза повысить производительность труда.

3. Разработка концепций «достигающего рабочего» и «достигающего руководителя». Согласно концепции "достигающего рабочего" человеку надо поручить такое задание, которое требовало бы максимума уси-лий, но не вредило здоровью. После того как он освоил про-стой урок, ему следует поручать более сложное задание. Таким способом человек постепенно достигает потолка своих творческих возможностей. Трудолюбивых и инициативных переводят на более интересную работу. Тейлор классифицировал все виды работ по содержанию, сложности и характеру труда, установив для каждой группы премиальную вилку. Прежде чем

принять на работу и дать трудное задание, людей необходимо тщательно протестировать, изучить их физические и психологические характеристики. Так появилась идея профотбора. Ее дополнила концепция профессионального обучения.

Она состояла из системы педагогических приемов: обучение навыкам, расширение знаний, тренировка и самостоятельное изучение своей работы. В обучении людей требовалась постепенность. Мастер должен быть настолько квалифицированным, чтобы сам мог встать к станку и продемонстрировать наилучшие приемы труда. Если многочисленные уроки не помогали, то начинала действовать штрафная система санкций. Она тоже применялась постепенно - от самых легких наказаний (выговор) до самых сильных (штраф, а затем - увольнение). Такова дисциплинарная, или штрафная, система, которая дополнила дифференциальную систему оплаты труда Тейлора. Она основана на принципе индивидуального вклада: больше выработал - выше заработная плата.

Согласно концепции "достигающего руководителя" одного мастера, отвечавшего в цехе за все, заменяла "функциональная администрация", состоявшая из восьми узкоспециализированных (выполнявших какую-то одну функцию) инструкторов. Если раньше рабочий обо всем заботился сам, то теперь администрация заранее обязывалась обеспечить его документацией, сырьем, инструментами. Рабочему оставалось только хорошо трудиться. При Тейлоре руководить стало сложнее. Менеджер должен был стать не только техническим специалистом, но и социальным инженером: знать личные качества подчиненных, решать конфликты, заботиться о своем лидерском стиле. Тейлор считал; прежде чем администрация потребует от подчиненных хорошей работы, она сама должна трудиться в два раза лучше.

Идеи и опыты Ф. Тейлора оказали революционное влияние на всю науку управления, а внедрение его теории изменило культуру труда в американской промышленности.

Административная школа управления

Создатели классической школы управления (1920-1950 гг.) имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Следовательно, их интересовала не рациональность отдельных трудовых операций, а эффективная работа организации в целом.

Представитель административной школы Г. Эмерсон впервые ввел понятие эффективности, под которым подразумевалось соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами. Также Г. Эмерсон получил известность благодаря выдвижению идеи линейного принципа построения организации.

Основателем классической школы управления считается французский горный инженер Анри Файоль (1841-1925). А. Файоль считал, что эффективное управление может быть осуществлено при выделении шести основных операций, присущих как небольшим, так и крупным предприятиям.

Они таковы:

- технические операции (производство, выделка, обработка);
- коммерческие операции (покупка, продажа, обмен);
- финансовые операции (привлечение средств, распоряжение ими);
- страховые операции (страхование и охрана имущества лиц);
- учетные операции (бухгалтерия, учет, статистика и т.д.);
- административные операции (предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль).

Его теория состоит из двух частей - функций управления и принципов управления. Функций всего пять: предвидение, планирование, организация, координирование и контроль. Они до сих пор считаются основными в менеджменте.

Файоль выделил 14 принципов управления: разделение труда; власть; дисциплина; единство распорядительства (командования); единство руководства; подчинение частных интересов общему; вознаграждение;

централизация; иерархия; по-рядок; справедливость; постоянство состава персонала; инициатива; единение персонала.

Файоль выдвинул целый ряд идей в области организации управления, которые до сих пор остаются актуальными:

1. принципы управления – не догмы и изменение положения вещей может повлечь за собой изменение правил;
2. работники не должны обладать административными правами, но должны участвовать в выработке предложений по совершенствованию организации;
3. неотъемлемыми чертами управления должны быть прогнозирование и планирование;
4. необходима популяризация принципов административной деятельности среди всех членов общества;
5. руководитель должен обладать не только специфическими профессиональными качествами, но быть физически здоровым, интеллектуально развитым, морально крепким и всесторонне образованным¹.

Итак, заслугой Файоля является разработка функционального подхода к управлению.

В понимание управления как социального института большой вклад внес Макс Вебер – автор работы «Теория общества и экономическая организация» (1920). Вебера больше всего интересовали вопросы лидерства и бюрократической структуры власти в организации.

Вебер выделяет три основных типа организаций в зависимости от характера власти, которой обладает руководитель:

- харизматический тип – основан на исключительных личностных качествах руководителя;

- традиционный тип — возникает из харизматического, когда происходит естественная замена лидера и члены организации по традиции подчиняются руководителю, заменившему прежнего лидера;
- идеальный (бюрократический) тип основан на специальном разделении власти, обеспечивающем руководителю возможность быть лидером в организации.

Бюрократический тип организации имеет следующие основные черты:

- организация деятельности как последовательности элементарных операций, выполнение которых формально закрепляется за отдельными звеньями управленческой системы;
- формально закрепленная власть и авторитет руководителя, иерархичность отношений;
- система четких правил, инструкций и стандартов, определяющих порядок работы и ответственность каждого члена организации;
- наличие «социальной дистанции» между руководителем и подчиненными, одинаково справедливое отношение ко всем лицам;
- замещение должностей в соответствии с квалификацией работников, рациональная система продвижения кадров, основанная на стаже и успешности деятельности.

Предложенные Вебером характеристики бюрократической организации позволили определить направления формализации организационных отношений, необходимой для повышения эффективности производства.

Неклассический этап

Придав первостепенное значение формально организуемым аспектам управления, М. Вебер в то же самое время оставил вне поля зрения неформальные отношения. Однако такие отношения жизненно важны, ибо,

как доказали на основе эмпирических социологических исследований П. Блау, Ч. Бернанд, Э. Мэйо, Р. Мертон и другие социологи, именно неформальные отношения способны сыграть важную роль в повышении эффективности управленческой деятельности. Особенно отчетливо проявилось это в школе "человеческих отношений", основателем и самым крупным авторитетом в развитии которой является американский социолог и психолог Э. Мэйо (1880-1949).

Основателем школы человеческих отношений является американский психолог Элтон Мэйо (1880-1949). Свои выводы Э. Мэйо основывал на экспериментах, проведенных в рабочих группах на Хотторнском заводе фирмы «Вестерн Электрик Ко» (г. Чикаго) в 1924-1936 годах.

Проблема, которую пытался решить Мэйо, состояла в том, каким образом можно обеспечить наибольшую эффективность труда. Организация труда по принципам Тэйлора давала сбои, причиной которых оказалось не всегда продуктивное взаимодействие между работниками.

Становилось ясно, что мотивами трудовой деятельности являются не организационные усилия руководства и даже не материальные стимулы, а структура потребностей работников. Отсюда представители школы человеческих отношений пришли к выводу о том, что качество труда во многом определяется удовлетворенностью условиями производства.

Система социально-психологических факторов трудовой мотивации вызывала интерес как объект воздействия со стороны руководителей предприятия. Получалось, что необходимо целенаправленно развивать не только формальную структуру отношений, как это виделось Тейлору и Веберу, но и неформальную структуру.

Теоретические положения Э. Мэйо строились на следующих выводах:

1. Выработка рабочего определяется не столько физическими возможностями, сколько стандартами поведения, принятыми в группе;
2. Рабочие гораздо чаще действуют или принимают решения как члены группы, нежели как индивиды;
3. Особая роль в поддержании групповых норм принадлежит неформальным лидерам.

Согласно концепции школы человеческих отношений, политика управления предусматривала улучшение условий труда и отдыха, способствовала демократизации отношений между руководителями и подчиненными.

Вкладом Мэйо и его последователей в теорию менеджмента является расширение границ организационного анализа за пределы должностной структуры.

Вместе с тем, взгляды школы человеческих отношений не учитывали ряда серьезных проблем менеджмента, и в настоящее время их применение в чистом виде ограничено. Речь идет о следующем:

- методы управления коллективами должны различаться в зависимости от технологичности выполняемой ими работы;
- психологический фактор не более важен, чем социальный, культурный, технологический и т.д.;
- в отдельных случаях жесткие решения руководителя могут приносить больше пользы, чем учет человеческого фактора;
- организация не является закрытой системой, на управление персоналом оказывают влияние власть, рынок труда, конкуренция и иные внешние факторы.

Направление, заданное школой человеческих отношений, было продолжено школой поведенческих наук. Начало новому течению науки

управления положил Ч. Барнард, который стремился путем формирования поведения отдельных индивидов обеспечить кооперативный эффект от их согласованных действий.

Исследователи школы поведенческих наук впервые дали научное обоснование роли мотивов и потребностей человека в его трудовой деятельности. Значительный вклад в раскрытие роли человеческого фактора внесли А. Маслоу, Ф. Херцберг, Дуглас Мак Грегор².

В русле развития доктрины «человеческих отношений» в 40-60-х гг. XX в. Исследователями школы поведенческих наук были разработаны несколько концепций мотивации деятельности, учет которых позволяет повысить эффективность управления. Одна из наиболее известных среди них - теория мотивации, разработанная американским психологом А. Маслоу. Он считал, что в процессе управленческого воздействия на людей необходимо учитывать классификацию потребностей человека, которая имеет вид следующей иерархии:

Первичные (низшие или врожденные):

1. Физиологические потребности.
2. Потребность в безопасности своего существования.
3. Вторичные (высшие и приобретенные):
4. Социальные потребности.
5. Престижные потребности или потребности в уважении.
6. Потребность в самовыражении, полном использовании своих

возможностей.

Согласно А. Маслоу, каждый человек удовлетворяет свои потребности, начиная с первичных и поднимаясь по ступеням иерархической лестницы к более высокой группе вторичных, приоритетной в социальной сфере потребностей.

В русле доктрины «человеческих отношений» разработана и концепция человеческих ресурсов, предложенная американским социальным психологом Д. Мак-Грегором (1906-1964). Он предложил в теории и

практике управления учитывать принципиальное различие двух дихотомических теорий - "Х" и "У".

Теория "Х", по мнению автора, отражает традиционный подход к управлению как административно-командному процессу. Такой подход основан на следующем понимании психолого-социальных факторов.

1. Обычному человеку свойственно внутреннее не-приятие труда и он стремится избежать его любым путем.
2. Обыкновенный человек предпочитает быть контролируемым, стремится избежать ответственности.
3. Обыкновенный человек не имеет амбиций, ему свойственна потребность в защите.

При таком восприятии работающего человека менеджер должен, с одной стороны, прибегать к принуждению и контролю, а с другой - осуществить определенные меры по поддержанию хорошего состояния работающего.

Противовесом такой управленческой теории должна стать, согласно Мак-Грегору, теория «У». В ее основе лежит восприятие работника как человека, обладающего интеллектуальными способностями. Исходные положения теории «У» таковы:

1. Люди не являются от природы пассивными, они становятся такими в результате работы организации, которая плохо управляется.
2. Затраты физических и интеллектуальных сил человеку в труде совершенно естественны, также, как игры на отдыхе, поэтому принуждение к труду, угроза наказания не являются единственным средством достижения цели.
3. Человек в процессе деятельности осуществляет самоуправление и самоконтроль.

4. Обычный человек при соответствующих условиях не только способен научиться принимать на себя ответственность, но и ищет возможности проявить свои способности.

Соответственно менеджмент в теории «У» играет качественно иную роль: его задача – интегрировать (объединять), создавать комплекс условий, соответствующих развитию интеллектуальных способностей человека. При таких условиях есть гарантия эффективности его труда.

Среди других теорий, оказавших значительное влияние на развитие теории и практики управления, следует отметить двухфакторную теорию мотивации Ф. Херцберга, системный подход, ситуативный подход и др. (см. социологию организаций).

Эволюция методологии западной социологии организаций и управления показывает принципиальную противоположность сегодняшних установок начальным. В самом деле: в первых моделях эффективность прямо связывалась с высокой формализацией, организационное творчество целиком относилось на счет руководителей, дробление трудового процесса на простейшие элементы и узкая специализация означали высокую производительность. Мотивы рабочего сводились к примитивным экономическим потребностям, личное и социальное содержание внутриаорганизационных отношений считалось помехой. В современных концепциях ставка делается на использование неформальных механизмов регулирования, в самостоятельности работника водится резерв производительности, сложный труд выступает как дополнительный мотив, психологические и социальные потребности индивида выдвигаются в центр внимания управления.

24) Теория стилей руководства Дугласа Макгрегора.

Широкую известность получила «Теория Х» и «Теория У» Д. Макгрегора, разработанная им в 1957 г.

«Теория Х» описывает черты авторитарного стиля руководства: жесткий контроль, принуждение к труду, негативные санкции, акцент на материальных стимулах.

«Теория У» характеризует демократический стиль руководства: широкое использование творческих способностей подчиненных, гибкий контроль, отсутствие принуждения, самоконтроль, стремление к ответственности, моральные стимулы, заинтересованность в труде, участие в управлении.

Выделив два противоположных стиля управления, Д. Мактрегор по существу описал прошлое и настоящее менеджмента. В прошлом господствовал стиль «Х», характерный, по его мнению более всего для тейлоризма, а сейчас наступает эпоха стиля «У», к которому призывает доктрина "человеческих отношений". Еще в 30-е годы Э. Мэйо доказал, что люди склонны ограничивать свою производительность и даже терять в оплате, лишь бы заслужить одобрение коллег по работе. Никакие угрозы и принуждения со стороны администрации на них не действовали. Стало быть, уже тогда "Теория Х" и тейлоризм неправильно изображали поведение людей в организации, еще меньше они отвечают нынешним реалиям экономики.

Почти 100 лет американские менеджеры на практике придерживались "Теории Х", хотя она неадекватно отражала поведение людей. Почему Мактрегор предположил, что она удивительно точно соответствует предубеждениям руководителей. Не понимая истинных мотивов поведения, они склонны видеть источник всех бед на производстве в лени и инертности мышления рабочих, групповом эгоизме, нежелании сотрудничать. Авторитарный стиль покоится на убеждении, что средний человек ленив, не любит работы, при любой возможности стремится ее избежать, поэтому его необходимо постоянно принуждать, используя жесткий контроль и угрозу наказания. Если он и согласится хорошо трудиться, то лишь за высокое вознаграждение. Большинство людей,

полагали они, предпочитают, чтобы ими руководили, стремятся не брать на себя ответственности, лишены больших амбиций и желают прежде всего безопасности.

Но удовлетворить высшие потребности может только такая работа, которая требует интеллектуальной активности, инициативы, ответственности. На языке теории Херцберга все это называется мотиваторами, а на языке Макгрегора - стилем "У". Его исходные предпосылки: физические и умственные усилия на работе так же естественны для человека, как отдых и развлечения; цели организации достигаются лучше в том случае, если они стали также и личными целями; вклад в общее дело - основа для оценки размеров индивидуального вознаграждения; при соответствующих условиях человек не только приемлет ответственность, но и стремится к ней.

Характерное отличие теории Макгрегора от концепций Маслоу и Херцберга заключается в том, что она не может служить основой для научного исследования. Она носит сугубо рекомендательный оттенок и говорит лишь, что и как нужно делать. Компания приглашает консультанта, он проводит анализ реальной обстановки, определяя состояние трудовой дисциплины, уровень доверительности в отношениях между менеджерами и рабочими, уровень образования тех и других, ценностные ориентации и ожидания людей. Лишь после этого он дает рекомендации: внедрять в компании стиль "У" или оставить все как есть. Реализация теории «У» может вызвать серьезные изменения в организационной структуре, побудить отказаться от пирамидальной структуры, где вся власть и ответственность сосредоточены только наверху.

25) Роль коммуникации в управлении (виды, элементы, коммуника сети)

Коммуникация – это передача информации от одного субъекта к другому и установление понимания между ними. Успешно работающие управленцы – это те, кто эффективны в коммуникации. Для этого

необходимо: представлять коммуникационный процесс, обладать хорошо развитым умением устного и письменного общения, понимать, как среда влияет на процесс коммуникации.

Базовые элементы процесса коммуникации:

- ♦ отправитель - лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- ♦ сообщение - подлежащая передаче информация, которая может быть закодирована;
- ♦ канал - средство передачи информации;
- ♦ получатель - лицо, для которого предназначена информация, и которое ее интерпретирует.

Коммуникационный процесс - это обмен информацией между двумя и более людьми. Основная цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т. е. сообщений.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

6. Зарождение идеи - отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена.

7. Кодирование и выбор канала - отправитель должен с помощью символов закодировать информацию, используя для этого слова, интонацию и жесты (язык тела).

8. Передача - отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю, речь идет о физической передаче сообщения.

9. Декодирование - перевод символов отправителя в мысли получателя.

Коммуникационная сеть - это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Создаваемая руководителем сеть состоит из

вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненному. Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: - между заместителями; - между начальниками отделов; - между подчиненными.

Диагональные связи - это связи с другими начальниками и с другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. Например, коммуникационная сеть в группе из 12 человек более разнообразная и сложная, чем в группе из трех человек. В зависимости от того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Коммуникационная сеть - это соединение определенным образом участвующих в данном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Такой подход рассматривает не индивидов как таковых, а коммуникационные отношения между ними. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя и более индивидами и концентрируется на выбранных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение и увеличение разрыва между посланными и полученным значением.

Выделяют следующие виды коммуникаций:

1) организационные;

А) внешние;

Б) внутренние;

❖ формальные;

• вертикальные;

➤ по восходящей;

➤ по нисходящей;

- горизонтальные коммуникации;
 - ❖ неформальные;
- 2) межличностные.

Виды коммуник.

Вертикальные	а) по нисходящей - сообщение подчиненным уровням от управленческого аппарата о текущих задачах, изменений приоритетов, конкретных заданиях и рекомендуемых процедурах
	б) по восходящей – руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел.
Горизонтальные	Обмен информацией между подразделениями, координация задач и действий, осуществление совместной работы, формирование равноправных отношений.
Неформальные коммуникации (слухи)	<p>Возникает в процессе неформального общения между работниками.</p> <p>По каналам слухов передается следующая информация:</p> <ul style="list-style-type: none"> предстоящее сокращение производственных рабочих новые меры наказания и поощрения работников изменения в структуре организации повышения по должности поведение людей после работы <p>Слухи передаются значительно быстрее, чем информация по формальным каналам и 90% слухов основано на достоверных данных.</p>

Воплощение любого решения невозможно без передачи информации,
т.е. воплощение любого решения невозможно без коммуникационного процесса в организации. Информация - один из инструментов управления в организации, поэтому от того, как пользуются этим инструментом во многом зависит воплощение принятых решений.

26) Веберовская концепция бюрократии

Бюрократия (буквально «господство канцелярии», от франц. bureau - бюро, канцелярия и греч. kratos - сила, власть, господство) -

1) социальный слой профессиональных управленцев , включенных в организационную структуру , характеризующуюся четкой иерархией , «вертикальными» информационными потоками, формализованными способами принятия решений и претензией на особый статус в обществе ; 2) замкнутый слой высших чиновников , противопоставляющий себя обществу , занимающий в нем привилегированное положение, специализирующийся на управлении и монополизирующий - с целью реализации своих корпоративных интересов - властные функции в обществе ; 3) важный социальный институт общества , осуществляющий управление им в соответствии с определенными нормами , традициями и ценностями и существующий исторически длительное время;

Появление термина «бюрократия» связывают с именем французского экономиста Винсента!!!!(легко запомнить) де Гурнэ, который ввел его в 1745 г. для обозначения исполнительной власти , придав этому понятию уничижительное значение, сохранившееся в общеупотребительной лексике до настоящего времени. В научный оборот этот термин вошел благодаря М . Веберу- автору наиболее полного и всестороннего социологического описания феномена бюрократии. До Вебера бюрократию в лучшем случае, как это было у К. Маркса, рассматривали в качестве посреднического звена между государством и массами, призванного проводить в жизнь политику управляющего класса и соответственно лишённого самостоятельности. М. Вебер раскрыл анатомию формальной организации , исторические

особенности эволюции бюрократии как особого социального института, но не затронул ее неформальную структуру.

Первоначально термин «бюрократия» использовался Вебером для обозначения рациональной организации, предписания и правила которой создают фундамент эффективной работы и позволяют бороться с фаворитизмом. Бюрократия рассматривалась им как некий идеальный образ, наиболее эффективный инструмент управления социальными Структурами и отдельными структурными единицами. По мнению Вебера, жестко формализованный характер бюрократических отношений, четкость в распределении ролевых функций, личная заинтересованность бюрократов в достижении целей организации приводят к принятию своевременных и квалифицированных решений, основанных на тщательно отобранной и проверенной информации.

Идеальный тип управления организацией, разработанный Вебером, представляет собой наиболее эффективную машину управления, основанную на строгой рационализации. Ее характеризуют жесткая ответственность за каждый участок работы, координация во имя достижения организационных целей, оптимальное действие безличных правил, четкая иерархическая зависимость. Разделение труда среди членов бюрократической структуры, строгая иерархичность, наличие свода строгих правил и инструкций. Чиновники рассматривающие свою службу как единственную или главную профессию, полная преданность организации.

Очевидно, однако, что идеальный тип бюрократии не может существовать в реальности. Позже Вебер начинает различать бюрократию в позитивном (западная рациональная система управления) и негативном (восточная иррациональная система управления) смыслах. В последнем случае бюрократия представляет собой систему, в которой инструкции, приказы, задания и прочие формальные атрибуты власти становятся самоцелью.

западная модель бюрократии как рациональный тип организации управления послужила стимулом для применения к систематизации управленческих процессов формально-логических методов. Она позволила сформулировать аксиомы управления, к которым относятся три знаменитых принципа: специализации, департаментализации, диапазона контроля и единоначалия, до сих пор используемых в менеджменте.

В основе восточной модели бюрократии лежит неизбежный парадокс : она покоится на принципе личной преданности , хотя возникает в обществе, которое исторически не знало развитого личностного начала . Вышестоящий руководитель, уходящий в отставку или на другую должность , выбирает себе преемника, но не самого способного, а самого покладистого и преданно-го.

27) особенности развития социологии управления в России

В развитии российской социологии управления условно можно выделить четыре этапа:

дореволюционный,
послереволюционный довоенный,
послевоенный
постперестроечный этап.

Промышленное управление и движение за научную организацию труда зародилось в России еще до революции одновременно со странами Европы и США. В дореволюционный период по системе Тейлора в России была организована работа на восьми предприятиях (для сравнения - во Франции лишь на одном).

Российский ученый А.А. Богданов является создателем новой науки об общих законах организации - тектологии, в которой он изложил общие организационные принципы и законы процессов организации во всех сферах органического и неорганического мира. В работе «Всеобщая организационная наука (тектология)» он доказывал необходимость системного анализа организации и утверждал, что организованное целое

больше суммы его частей. А.А. Богданов сформулировал закон наименьших, в котором утверждается, что прочность любой цепи определяется наиболее слабым звеном, а темпы развития экономики - состоянием отстающей отрасли. Он обосновал идею обратной связи, впоследствии вошедшую в кибернетику, а затем в общую теорию управления и социологию управления. (рассмотрение части системы по отношению ко всей системе)

После революции вопросы политического и социально-экономического управления были изложены в работах В.И. Ленина. К числу этих работ можно отнести «Государство и революция», «Очередные задачи Советской власти», «Великий почин», «Экономика и политика в эпоху диктатуры пролетариата», «О придании законодательных функций Госплану», «Как нам реорганизовать Рабкрин», «Лучше меньше, да лучше», «О кооперации» и др. Толчком к развитию отечественной науки управления производством явилась Первая Всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства в 1921 году. На конференции сформировались два противоположных подхода к управлению - тейлоризм и антитейлоризм. Тейлористы утверждали, что данная теория универсальна и применима в любых общественно-экономических условиях. «Группа 4-х» во главе с директором Центрального института труда А. Гастевым предлагала заниматься в первую очередь практическими вопросами и начинать всю работу по управлению с рационализации трудовых отношений и упорядочения труда отдельного человека. По мнению А. Гастева, проблема, стоящая перед страной, заключалась в полной реорганизации всей производственной структуры и в первую очередь человека как главной производительной силы.

Антитейлористы доказывали, что максимальная интенсификация труда за пределами человеческих возможностей несовместима с ценностями социалистического строя, а при низком уровне организации производства и жизни населения в России внедрение системы Тейлора принесет большой вред. Члены «Платформы 17-ти» П. Керженцев, И. Бурдянский, М. Рудаков и

др., существовавшей в 20-е годы XX столетия, считали необходимым развивать широкие теоретические исследования, а управление народным хозяйством осуществлять через кружки и другие низовые ячейки общества.

Общетеоретические и прикладные вопросы управления и руководства отдельными предприятиями в 20-30-е годы развивали такие крупные ученые, как Н. Кондратьев, А. Гастев, А. Чаянов, С. Струмилин, А. Богданов. Их идеи продолжили управленцы второго поколения П. Керженцев, Н. Витке, О. Ерманский, А. Журавский и др. Для этого периода характерно сотрудничество социологов, психологов, физиологов, гигиенистов труда, специалистов по организации производства и охране труда, так как российские исследователи считали науку управления межотраслевой, которая должна развиваться в единстве теоретических и прикладных исследований. Практическими проблемами управления занимались видные государственные и хозяйственные руководители В.В. Куйбышев, Н.И. Бухарин, Ф.Э. Дзержинский, П.А. Богданов.

В середине 30-х годов по стране прокатилась волна политических репрессий, коснувшаяся и специалистов в области управления. До конца 50-х годов в СССР практически не разрабатывались концепции и теории управления, а то, что было создано раньше, безвозвратно было утрачено, в то время как в США было возникло множество концепций и школ, которые считаются классическими и сегодня.

Оживление исследований в области управления начинается в 60-е годы XX века, в годы хрущевской оттепели, а термин «социология управления» вошел в научный обиход лишь в середине 80-х годов. Создание социолого-управленческих концепций в этот период происходило на фоне критического освоения западных концепций, развития общей социологии и кибернетики. Разработками теоретико-методологических проблем управления занимались В.С. Афанасьев, Н.И. Лапин, Ю.Е. Волков, В.Н. Иванов, А.И. Пригожин, Д.М. Гвишиани, В.А. Ядов, В.Г. Подмарков, Ж.Т. Тощенко и др. Под руководством Т.И. Заславской и Р.В. Рывкиной была создана новосибирская

модель управления. Управление в ней рассматривалось как взаимодействие интересов в деятельности руководителей и подчиненных, а поведение управленческих кадров рассматривалось в соответствии с занимаемой ими должностью. Результат деятельности управленцев оценивался с двух позиций, так как он отражает собственную деятельность руководителя (стиль руководства, затраты времени на разные виды деятельности) и выражает эффективность деятельности подчиненных (выполнение ими плана, получение прибыли и т.п.).

Заводская социология как прикладная отрасль индустриальной социологии продолжила разработки ученых 20-30-х годов и решала конкретные прикладные задачи. Ученые академических институтов занимались фундаментальными теоретическими разработками и проводили, как правило, всероссийские исследования на больших выборочных массивах.

В целом, в этот период управление рассматривалось на уровне личности, организации и на уровне города (составлялись планы социального развития городов) с позиций системного подхода, уточнялась предметная область социологии управления, изучались модели управления и управления организацией в конфликтной среде, разрабатывались инновационные подходы.

Последний этап развития социологии управления определяется началом перестройки с середины 80-х годов XX века. Он знаменуется смещением исследовательских интересов с исследования управленческих процессов в социально-экономической сфере на социально-политическую сферу жизни общества. Отечественными социологами разрабатываются нормативные аспекты социального управления, анализируются социальные функции государственного и муниципального управления, изучается роль общественного мнения в социальном управлении и разрабатываются социальные технологии в управлении.

Из лекции:

Развитие управленческих идей берет свое начало в 17 веке, а рамках развития теории гос управления

- 1) Петр I – создает теорию управления экономикой
- 2) Татищев – идеи как правильно вести финансовую политику
- 3) Екатерина 2 – реформы в сфере гос управления, создала учреждения для управления губернией

Гастев – сформулировал концепцию трудовых установок(Концепция трудового воспитания и культурных установок предполагает уничтожение «стихийной распушенности» человека) – плюс памятка правило (состояла из 16 принципов) Памятка-правила

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

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

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

13. Весь инструмент и приспособления должны быть разложены в определенном, по возможности раз навсегда установленном порядке, чтобы можно было все это находить наобум.

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

4) Богданов (разработал концепцию всеобщей организационной науки ТЕКТОЛОГИЯ

5) Керженцев – теория всякой организационной деятельности

6) Ерманский – теория социалистической рационализации

28) Организационная культура (элементы, структура, типология).

Культура оказывает значительное влияние на индивидуальное и групповое поведение и деятельность людей. Однако только в последние годы менеджеры начали понимать и ценить значение общей культуры для производства. Культура - это усвоенное поведение и знания, которые интегрируются группой и разделяются членами группы. Групповые убеждения и практика становятся привычными, традиционными и отличают одну группу (цивилизацию, страну или организацию) от другой. Таким образом, можно выделить черты культуры:

- разделяется всеми или почти всеми членами некоторой социальной группы;
- передается старшими членами группы младшим;
- формирует поведение (мораль, законы, обычаи) и структуру восприятия и видения мира.

Культура придает смысл многим нашим поступкам. Поэтому менять что-либо в жизни людей можно, лишь учитывая это значительное явление. Культура формируется годами и десятилетиями, поэтому она инерционна и консервативна. И многие нововведения не приживаются только потому, что противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям. В широком смысле культура является механизмом воспроизведения социального опыта, помогающим людям жить и развиваться в определенной среде, сохраняя единство и целостность своего сообщества. Разумеется, потребность в воспроизведении приобретенного и заимствованного

социального опыта актуальна и для организации. Однако, вплоть до недавнего времени процессы формирования организационной культуры шли стихийно, не привлекая внимания ни субъекта организационной власти, ни исследователей.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Вопрос организационной культуры является относительно новым и мало изученным и в нашей стране, и за рубежом. Даже в США исследованием этой проблемы начали заниматься лишь в 80-90-х годах, а в России и того позже. Об интересе к этой проблеме свидетельствуют запросы руководителей и специалистов, а так же реальные заказы организаций на выполнение исследовательских проектов.

Организационную культуру - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. В организациях, обладающих давней историей и традициями, почти каждый сотрудник может припомнить историю, легенду или миф, которые связаны с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Таким образом, организационная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Организационная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

Организационная культура включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности. Она может иметь свои особенности, в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. В этом контексте можно говорить о существовании бюрократической, предпринимательской, органической и других организационных культур, а также об

организационной культуре в определенных сферах деятельности, например, при работе с клиентами, персоналом и прочее. Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

ПРОИСХОЖДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Многие вопросы, связанные организационной культурой сами по себе новыми не являются. За последние 15-20 лет была проведена систематизация имеющегося материала:

1. Первой попыткой исследования деятельности корпорации в культурном аспекте можно считать работу группы американских учёных во главе с Э.Мэйо в начале 30-х годов.

2. В 50-е годы были проведены десятки исследований в десятках крупных и средних фирм США и Канады на предмет изучения естественного возникновения культур и субкультур, исходя из разных потребностей работников.

Существует несколько причин популярности этой темы в США и в странах Запада:

1. В 70-е годы у американских фирм появился мощный конкурент в лице Японии – страна с абсолютно другой культурой.

2. Была обнаружена несостоятельность традиционного рационально-бюрократического подхода к организации с присутствовавшим в неё духом отчуждения и формальной обезличенности.

3. Продуманный маркетинг самой идеи издания книг-бестселлеров по организационному управлению.

УРОВНИ И ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Организационная культура не существует сама по себе. Она всегда включена в культурный контекст данного географического региона и

общества в целом и испытывает воздействие со стороны национальной культуры. В свою очередь организационная или корпоративная культура влияет на формирование культуры подразделений, рабочих и управленческих групп и команд.

На рис. 4.2 показано соотношение и взаимовлияние культур различных уровней (национальная, рабочая, организационная, культура команды).

При этом отметим, что:

- национальная культура - это культура страны или меньшинства в стране
- организационная культура - культура корпорации, предприятия или ассоциации
- рабочая культура - культура доминирующего вида деятельности общества
- культура команды - культура рабочей или управленческой команды.

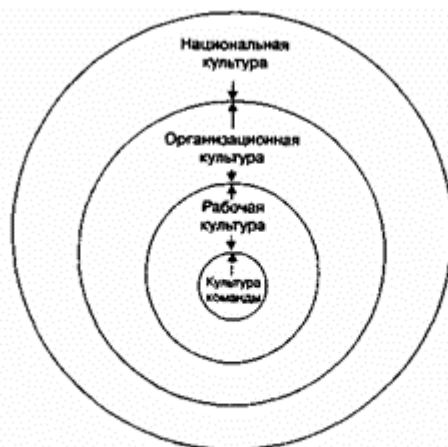


Рис. 4.2. Соотношение и взаимовлияние культур различных уровней

Организационная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Организационная культура имеет определенную структуру, являясь набором предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами. Она рассматривается по трем уровням: поверхностный, внутренний и глубинный.

А) Знакомство с организационной культурой начинается с поверхностного уровня, включающего такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги и т.п. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Б) Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, внутренний уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

В) Третий, глубинный уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения (например, отношение к природе, отношение к человеку, отношение к работе), которые направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру. Итак, организационная культура охватывает большую область явлений духовной и материальной жизни коллектива, а именно: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, установленные стандарты качества выпускаемой продукции, даже

манеру одеваться и вести себя и т.д.

Существует десять содержательных характеристик, свойственных любой организационной культуре (элементы культуры):

1. Идентификация и цель: смысл Я (ощущение себя), место, миссия.
2. Коммуникативная система и язык общения: передача информации, взаимодействие, обмен.
3. Одежда, внешний вид и представление себя на работе: вид, стиль, имидж, репутация.
4. Пища и способ её подачи: подготовка, обслуживание, пищевые предпочтения.
5. Осознание времени, отношение к нему и его использование: смысл продолжительности интервалов.
6. Взаимоотношения между людьми: родство, род, ранг, статус, награды и признание.
7. Ценности и нормы: система потребностей/приоритетов, стандарты поведения.
8. Убеждения и отношения. Мировоззрение.: мифы, философия, перспектива, религия, обряды, ритуалы.
9. Развитие и самореализация работника.: мыслительные процессы, образование.
10. Особенности и методы работы: фокус, направленность работы, рабочие паттерны и процедуры, управление и лидерство.

1. Идентификация и цель. Осознание себя и своего места в организации. Культура дает людям ощущение идентичности в отношении группы и до некоторой степени определяет их место в жизни (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других - поощряется открытость, эмоциональная поддержка и

внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других - через индивидуализм).

2. Коммуникативная система и язык общения. Группа отличается своими собственными системами, как вербальной, так и невербальной связи. Уникальные процессы взаимодействия развиваются с помощью использования специального набора слов, особой терминологии и кодов (использование устной, письменной, невербальной коммуникации варьируется от организации к организации).

3. Одежда, внешний вид и представление себя на работе. Культура проявляет себя через предметы одежды, художественное оформление, через украшения и т. д. Длина волос или отсутствие их, оформление лица, наличие драгоценностей, спецодежда или униформа могут характеризовать племя или подразделение компании (пираты, старики, подростки, террористы, военные, медицинские работники, железнодорожники и т. д.).

4. Пища и способ ее подачи. Способ, которым продовольствие произведено, приготовлено, представлено и съедено, отличается культурой, о чем знает каждый посетитель китайского или французского ресторана. Религиозные нормы запрещают некоторую пищу, типа говядины или свинины, или определяют способ их приготовления. Способ подачи может включать использование рук, палочек для еды или столового прибора (как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п.)

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование. Временем принято считать хранение, сообщение и измерение продолжительности интервалов.

Культурные факторы влияют на то, что одни люди используют более точный, а другие - относительный смысл времени. В некоторых культурах время

связывается с восходом солнца или закатом, со временем дождей, с засухой или с другими сезонными изменениями. При выполнении специальных проектных работ обычно указываются лишь крайние сроки.

6. Взаимоотношения между людьми.

Культуры устанавливают человеческие и организационные отношения к возрасту, полу, статусу и степеням родства, богатству, власти и мудрости. В зависимости от того, является ли культура патриархальной или матриархальной, главенствующей фигурой власти является мужчина или женщина. В некоторых культурах у власти находятся старики, в других - молодежь.

7. Ценности и нормы.

Культура влияет на то, как люди воспринимают свои потребности и как они ранжируют их по приоритетам. Ценности культуры и нормы поведения выражены в обществе открыто или скрыто. Эти приемлемые стандарты поведения могут быть представлены в форме рабочей этики, в принципах этикета, кодексах поведения, нормативах и законах (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что - плохо; вторые - набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения).

8. Убеждения и отношения.

Мировоззрение. Каждая культурная группа имеет убеждения, которые формируют стремления и отношения своих членов независимо от рациональности этих убеждений или от объективной правды. Таким образом, культура позволяет обеспечивать руководство людьми, формируя систему взглядов на такие фундаментальные вопросы жизни, как особенности человеческой сущности; смысл жизни человека.

В организационных культурах доминирующая деловая философия отражается в документах, процедурах и публикациях. Организационные убеждения и отношения определяют системы признания и вознаграждения -

обряды и ритуалы, которые ранжируются от вечеров и церемоний награждения призами до учреждения клубов для ведущих сотрудников.

9. Развитие и самореализация работника.

Способ, которым люди изучают, организуют и обрабатывают информацию, уникален и часто различен. Некоторые культуры используют целостное мозговое мышление, другие предпочитают право- (ИНТУИЦИЯ) или левополушарное (ЛОГИКА) развитие. Например, в некоторых странах высоко ценится логика, в то время как в других - интуиция. Хотя рассуждение и изучение - это универсальные процессы, формы образования и обучения могут быть очень разными (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту).

10. Особенности и методы работы.

ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Существует несколько подходов к типологии организационной культуры. Каждый подход использует определенные критерии для анализа организационной культуры, позволяющие выделить ведущие тенденции жизнедеятельности различных предприятий.

I. Типология Г. Хофштеда. Голландский ученый профессор антропологии Герт Хофштед выделяет четыре аспекта в организационной культуре. Его типология была построена на основании практических исследований в 60-80-х гг. Он опросил более 60 000 менеджеров и сотрудников организаций сначала в сорока, затем более чем в 60 странах мира об удовлетворенности их своим трудом, коллегами, руководством, о восприятии проблем, возникающих в процессе работы, о жизненных целях, верованиях и профессиональных предпочтениях. Суммируя наиболее важные

различия, Г. Хофштед выделил аспекты, характеризующие менеджеров, специалистов и организацию в целом:

- индивидуализм - коллективизм;
- дистанцию власти;
- стремление к избежанию неопределенности;
- мужественность – женственность;
- долгосрочность ориентации (этот компонент встречается на всех работах)

Индивидуализм - коллективизм.

Характеристика индивидуалистической и коллективистской культуры организации.

Параметры культуры	Индивидуалистическая культура организации	Коллективистская культура организации
Вмешательство в личную жизнь	Сотрудники не желают вмешательства в личную жизнь	Сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел
Влияние организации на самочувствие сотрудников	Слабое	Сильное
Защита интересов	Сотрудники считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы	Сотрудники ожидают, что предприятие будет защищать их интересы
Функционирование предприятия	Индивидуальная инициатива каждого члена организации	Чувство долга и лояльность сотрудников

Продвижение по службе	Внутри или вне организации на основе компетенции	Исключительно внутри организации в соответствии со стажем
Мотивация	Руководство использует новые идеи и методы, стимулирует активность индивидов и групп	Руководство использует традиционные формы
Социальные связи	Дистанционность	Сплоченность

1. Дистанция власти.

Второй параметр измеряет степень, в котором наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей.

Параметры культуры	Культура с высоким уровнем дистанции власти	Культура с низким уровнем дистанции власти
Частота выражения подчиненными своего несогласия	Низкая	Высокая
Предпочтение стиля управления	Директивный	Демократический
Восприятие неравенства	Неравенство людей	Неравенство ролей
Отношение к руководителям	Подчиненные рассматривают своих руководителей как "других" людей, людей иного, чем они сами,	Подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей

	типа	
Доступность руководства	Высшее руководство недоступно	Высшие руководители доступны
Отношение к праву	Приказы не обсуждаются: сила предшествует праву	В организации право первенствует по отношению к силе
Структура организации	Многоуровневая, тенденция к централизации	Плоская, тенденция к децентрализации
Размер управленческого аппарата	Большое количество контролирующих сотрудников	Управляющий состав малочислен
Дифференциация заработной платы	Большая	Достаточно небольшая
Квалификация работников низшего уровня	Низкая	Высокая
Статус рабочих и служащих	"Белые воротнички" обладают более высоким статусом по сравнению с "синими воротничками"	Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие

3. Стремление к избежанию неопределенности. Степень, с которой люди данной страны оказывают предпочтение структурированным ситуациям в противоположность неструктурированным. Структурированными являются ситуации с ясными и четкими правилами того, как следует себя вести. В странах с высокой степенью стремления избегать неопределенности люди имеют тенденцию проявлять большое волнение и беспокойство, лихорадочность в работе или "авральность". В организациях с высоким уровнем избегания неопределенности руководители, как правило, концентрируются на частных вопросах и деталях,

ориентированы на выполнение задания, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность.

В странах с высокой степенью стремления избегать неопределенности преобладает мнение, что все "не наше и непривычное" представляет опасность.

Параметры культуры	Культура с низким уровнем избегания неопределенности	Культура с высоким уровнем избегания неопределенности
Отношение ко времени	Готовность персонала жить настоящим днем	У работников большая тревога за будущее
Предпочитаемый размер организации	Работники предпочитают небольшие организации	Работники предпочитают крупные организации
Возраст менеджеров среднего уровня	Молодежь	Средний и пожилой
Мотивация на достижение цели	Устойчивая	Низкая
Отношение к успеху	Надежда на успех	Боязнь неуспеха
Готовность к риску	Большая	Слабая
Предпочитаемый тип карьеры	Предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста	Предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца
Квалификация руководителя	Руководитель не является специалистом в сфере управления	Руководитель должен быть экспертом, специалистом в сфере управления
Отношение к конфликтам	Конфликт в организации	Конфликты в организации нежелательны

	рассматривается как естественное состояние	
Конкуренция между работниками	Нормальное и продуктивное явление	Соперничество не приветствуется
Готовность к компромиссу с оппонентами	Высокая	Низкая
Готовность к неопределенности в работе	Высокая	Низкая

4. "Мужественность - женственность".

Г. Хофштед определяет маскулинизм (мужественность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе настойчивость, напористость, добывание денег и приобретение вещей (материализм) и не придается особого значения заботе о людях. Он определяет феминизм (женственность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются взаимоотношения между людьми, забота о других и всеобщее качество жизни.

Параметры культуры	"Мужская" культура организации	"Женская" культура организации
Роль мужчины и женщины	Мужчина должен зарабатывать, женщина - воспитывать детей	Мужчина не обязательно должен зарабатывать на жизнь, он может заниматься воспитанием детей
Доминирование	Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Различие между полами не влияет на занятие властных позиций

Главная ценность	Успех - единственное, что значимо в жизни	Качество жизни
Жизнь и работа	Жить для работы	Работаю, чтобы жить
Что является важным	Деньги и хорошие материальные условия	Мужчины и окружение
Стремление	Всегда быть лучшим	Ориентация на равенство, не пытаться казаться лучше других
Отношение к свободе	Независимость	Солидарность
Чувство	Уважать тех, кто добился успеха	Сочувствие неудачникам
Принятие решений	Логика	Интуиция

5. Пятая переменная измеряется долгосрочной или краткосрочной ориентацией в поведении членов общества. Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении целей.