

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ М. АКМУЛЛЫ»

***ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В  
УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННОЙ  
МУСУЛЬМАНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ***

*Хрестоматия*

УФА 2018

УДК 28-005  
ББК 86.38-12  
Э 94

*Хрестоматия подготовлена в рамках реализации Плана мероприятий по обеспечению подготовки специалистов с углубленным знанием истории и культуры ислама в 2017 - 2020 гг., утвержденного Распоряжением Правительства Российской Федерации №2452-р от 18 ноября 2016 года*

Эффективные технологии в управлении современной мусульманской организацией [Текст]: хрестоматия / сост.: А.Р. Биктагирова – Уфа: Изд-во БГПУ, 2018. – 218 с.

В хрестоматии представлены материалы, отражающие особенности управления мусульманскими религиозными организациями как в исторической ретроспективе, так и в современной России. Приведены технологии менеджмента, позволяющие оптимизировать управленческие процессы.

Издание адресовано руководителям и сотрудникам мусульманских организаций, а также в качестве дополнительного материала слушателям в системе послевузовского и дополнительного профессионального образования в области менеджмента.

Рецензенты:

Г.В. Акопов, профессор, доктор психологических наук, заведующий кафедрой общей и социальной психологии СГПУ (г. Самара), член Президиума Российского психологического общества, заслуженный деятель науки РФ;

Р.Л. Саяхов, заместитель председателя муфтия ЦРО ДУМ РБ по вопросам образования.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>4</b>
<b>ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ МУСУЛЬМАНСКИМИ РЕЛИГИОЗНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В ИСТОРИЧЕСКОЙ РЕТРОСПЕКТИВЕ И СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ</b> .....	<b>5</b>
А.А. Назаров. ПРОБЛЕМА ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МУСУЛЬМАНСКИМИ ОБЩИНАМИ РОССИИ В ИСТОРИЧЕСКОЙ РЕТРОСПЕКТИВЕ .....	5
А. Юнусова. МУСУЛЬМАНСКОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ .....	15
С.В. Рассказов. У ИСТОКОВ ИСЛАМСКИХ КОРПОРАЦИЙ И КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ КОНТЕКСТ И ЭТИЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА ...	22
М. В. Ефремова, М.А. Лазуткина. ИССЛЕДОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ РЕЛИГИОЗНОСТИ С ПОКАЗАТЕЛЯМИ ОТНОШЕНИЯ К РАБОТЕ: НА ПРИМЕРЕ ПРАВОСЛАВИЯ И ИСЛАМА .....	37
А.Р. Биктагирова, Р.Н. Аюпов. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РЕЛИГИОЗНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ .....	51
А.Р. Биктагирова, Р.М. Шакиров. ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РЕЛИГИОЗНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	58
А.Р. Биктагирова, Р.Л. Саяхов. РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕЛИГИОЗНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ПРИМЕРЕ ДУХОВНОГО УПРАВЛЕНИЯ МУСУЛЬМАН РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН .....	65
<b>ГЛАВА 2. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ МУСУЛЬМАНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ</b> .....	<b>78</b>
В.С. Алексеевский. ОБУЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТУ – ЭТО ОСВОЕНИЕ ЕГО КУЛЬТУРЫ И ТЕХНОЛОГИЙ СИНЕРГЕТИКИ .....	78
А.Р. Биктагирова. АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ИССЛЕДОВАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВАНИЙ ИЗУЧЕНИЯ ЕЕ УСПЕШНОСТИ.....	112
Э.А. Гамбарова. КАЧЕСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ – ОСНОВНОЙ ЭЛЕМЕНТ К ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЕЙ .....	127
Т.А. Трифонова. РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ УПРАВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛОМ И УПРАВЛЕНИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ .....	132
Н.П. Ворфоломеева, А.В. Андриенко. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА: СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА .....	136
Т.Д. Гладина, Е.Г. Сьпухина. СИСТЕМНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ В МОДЕЛИРОВАНИИ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	142
Ю.В. Таратухина, И.А. Легалов. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ТЕХНОЛОГИИ ТАЙМ – МЕНЕДЖМЕНТА .....	154

Е.Г. Грудистова. БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИЯ: РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	163
Т.Н. Букина, Д.С. Батарчук. НАСТАВНИЧЕСТВО КАК МЕТОД ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА.....	171
Т.А. Сарычева, О.А. Игумнов. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.....	175
К.А. Агафонцева. МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ .....	182
Е.Д. Платонова, С.А. Санжаревская. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ .....	184
В.В. Травина, В.А. Дятлова. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	190

## ВВЕДЕНИЕ

В связи с серьезными изменениями, произошедшими в нашей стране в конце ушедшего в историю столетия, с небывалой активностью стали воссоздаваться и образовываться вновь многочисленные религиозные организации. Серьезной проблемой, с которой столкнулось сегодня как само духовенство, так и государство, стал дефицит грамотных руководителей религиозных организаций. Чего ожидает, в этой связи, гражданское общество, по каким сценариям будут развиваться межконфессиональные, внутриконфессиональные, государственно-конфессиональные отношения во многом определяет менеджмент религиозных организаций. Учитывая высокую меру ответственности за повышение эффективности функционирования мусульманских религиозных организаций, представляется важным издание хрестоматий, учебных пособий с учетом специфики деятельности религиозных организаций.

Хрестоматия состоит из двух глав, в первой представлен материал, раскрывающий особенности системы управления мусульманскими общинами в историческом срезе, также специфические характеристики деятельности современных мусульманских организаций как инновационная сфера, самоуправление, реализация управленческих решений и развитие кадрового потенциала сотрудников мечети, махалля.

Во второй главе раскрыты подходы к исследованию управленческой деятельности и критерии её эффективности, различия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами, технологии управления современной организацией. А именно технологии мотивационные, тайм-менеджмента, развития организационной культуры и наставничества, формирования персонала, обучения и оценки, коммуникации.

Современному руководителю мусульманской религиозной организации необходимо знать, как строится структура системы управления организации, из каких элементов она состоит, какие факторы влияют на все процессы менеджмента и его результат. Важно отметить, что профессионализм управления строится на фундаментальных знаниях и практическом опыте.

# **ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ МУСУЛЬМАНСКИМИ РЕЛИГИОЗНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В ИСТОРИЧЕСКОЙ РЕТРОСПЕКТИВЕ И СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ**

## **А.А. Назаров ПРОБЛЕМА ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МУСУЛЬМАНСКИМИ ОБЩИНАМИ РОССИИ В ИСТОРИЧЕСКОЙ РЕТРОСПЕКТИВЕ<sup>1</sup>**

Проблема централизации управления мусульманской общиной является одной из тех задач, которая до сих пор не решена духовными лидерами мусульман России. Два года назад этот вопрос председатель Совета муфтиев России Р. Гайнутдин поднимал на самом высоком уровне. На встрече В.В. Путина с духовными лидерами религиозных конфессий России, состоявшейся 8 февраля 2012 г., Р. Гайнутдин обратил внимание Председателя правительства Российской Федерации на рост числа централизованных мусульманских организаций, что, по его мнению, может привести к разделению мусульманской уммы (общины) России. В ответ на это обращение В.В. Путин заявил о недопустимости вмешательства государства в деятельность религиозных организаций. «Мы не намерены и не будем вмешиваться в дела религиозных организаций, государство не будет этого делать ни при каких обстоятельствах, в том числе это касается и самоорганизации внутри наших религиозных общин, имею в виду и мусульманские организации. Мы ни в коем случае не будем подталкивать, влиять на то, как самоорганизуются эти организации, не будем подталкивать к делению, к дроблению, но не будем и навязывать своих решений, связанных с консолидацией. Это всё-таки внутреннее дело самой религиозной общины» [7]. Несмотря на то, что конфессиональная политика Российской Федерации существенно отличается от той политики, которая проводилась в Российской империи и в Советском Союзе, тем не менее, в различные исторические периоды неизменно сохранялись тенденции по

---

<sup>1</sup> Назаров А.А. Проблема централизации системы управления мусульманскими общинами России в исторической ретроспективе // Вестник МГОУ. Серия: История и политические науки. №5. 2014. С. 194-201

централизации системы управления мусульманскими общинами преимущественно на региональном уровне. В период правления Екатерины II для осуществления взаимодействия с мусульманскими общинами в Уфе и в Симферополе были учреждены региональные духовные правления во главе с муфтиями. В тот период правительство отказалось от создания единой общероссийской системы управления мусульманской уммой вследствие ряда причин. Это решение было обусловлено компактным проживанием мусульман в тот период лишь в двух регионах империи (в Волго-Уральском регионе и в Крыму); изолированностью этих регионов друг от друга; отсутствием аналогичных общенациональных структур религиозного управления в исламских странах, спецификой национальных и конфессиональных обычаев мусульманских народов России, а также другими причинами [9, с. 26]. Вследствие региональных особенностей духовные правления отличались друг от друга по структуре, принципам формирования, сфере полномочий, формам и объёмам финансирования. Первым в 1788 г. было создано Оренбургское магометанское духовное собрание, состоявшее из муфтия и трех членов. Оренбургский муфтий был назначен «главой над всеми обитающими в Империи Нашей сего закона людьми, исключая Таврическую область» [6, Т. 22, с. 1107-1108]. В ведение Оренбургского магометанского духовного собрания были переданы исповедовавшие ислам башкиры, а также казанские, астраханские и сибирские татары, проживавшие в центральных и восточных губерниях Российской империи. Таврическое магометанское духовное правление было учреждено в 1794 г. в Симферополе. Правление состояло из муфтия и пяти членов (эффендиев). Перед правлением была поставлена задача «надзирание над всем Духовенством магометанским Области Таврической» [6, Т. 23, с. 482]. Впоследствии состав Таврического духовного правления был изменён: в соответствии с уставом, принятым 23 декабря 1831 г., в состав правления помимо муфтия были включены кадийэскер и пять уездных кадиев.

Формирование российской системы управления магометанским духовенством было завершено учреждением в 1872 г. в Тифлисе двух Закавказских магометанских духовных правлений суннитского и шиитского учений. Суннитским правлением руководил муфтий, а шиитским – шейхуль-ислам. Помимо председателя в состав правления входили три члена, избранных из числа казиев. Круг обязанностей духовных правлений имел региональную специфику. Функции Оренбургского магометанского духовного собрания в первые десятилетия его существования ограничивались проведением испытаний кандидатов на замещение духовных должностей. Лишь в середине XIX в. компетенция духовного собрания была расширена и приближена к полномочиям Таврического магометанского духовного правления [1, с. 262]. Таврическое духовное правление принимало решения по вопросам проведения богослужения, обрядов, исправления духовных треб, ведения метрических книг, заключения и расторжения браков. Духовное правление выступало в качестве апелляционной инстанции на решения уездных кадиев. Духовное правление рассматривало дела о завещаниях, о супружеской неверности, о разделах имущества и о неповиновении детей родителям. На Таврическое магометанское духовное правление были возложены значительные функции в хозяйственной сфере. В его ведении находились мечети, духовные училища (медресэ и мектебы), земельные владения (вакуфы), текии (дервишские обители) и денежные капиталы. Таврическое духовное правление также было обязано ежегодно представлять в Министерство внутренних дел статистические сведения о числе родившихся и умерших мусульманах, о количестве заключенных и расторгнутых браков. Закавказские Духовные правления, в дополнение к традиционным религиозным, административным, финансовым, контрольным и судебным полномочиям, были наделены правом составлять проекты учебных программ для духовных училищ. Отличались и правила формирования религиозных учреждений. В выборах муфтия Таврического магометанского духовного правления и его заместителя кадия-эскера



участвовало «высшее магометанское духовенство, старшие из приходских чинов, то есть хатыпы, имамы и муллы губернского и уездных городов, губернский предводитель дворянства, мурзы всей губернии и главы волостей магометанского исповедания» [5, с. 213-214]. Окончательное решение об утверждении Таврического муфтия и кадия-эскера из числа трех избранных кандидатов оставалось за императором. В свою очередь, муфтий и кадий-эскер формировали список кандидатов на замещение вакантных должностей членов Духовного правления. Утверждался этот список Правительствующим Сенатом. Кандидаты на должности муфтия и членов правления Оренбургского магометанского духовного собрания избирались на специальном собрании. Принятие окончательного решения об утверждении избранного собранием муфтия оставалось за императором. Решение об утверждении избранных кандидатов на должности членов Духовного собрания принималось Оренбургским губернским правлением. С 1890 г. Оренбургский муфтий стал назначаться императором по представлению министра внутренних дел, а члены собрания стали назначаться министром внутренних дел сроком на три года. Руководство Закавказских Духовных правлений изначально назначалось императором. Кандидатами на занятие должностей закавказского муфтия и шейх-уль-ислама могли стать «преимущественно члены Духовного Правления, а также отличнейшие из Кадиев» [4, с. 264 и 280]. Региональная специфика наблюдалась и в сфере финансового обеспечения деятельности Духовных правлений. Объем государственного финансирования Духовных правлений существенно различался. Размер денежного содержания зависел от наличия у Духовного правления собственных источников доходов, числа приходов, уровня цен в регионе и ряда других факторов. По штатам 1788 г. годовое денежное содержание Оренбургского муфтия было установлено в размере 1500 руб. Жалованье членов Оренбургского магометанского духовного собрания составило 120 руб. [6, Т. 22, с. 1108]. По штатам 1794 г. размер денежного содержания Таврического муфтия составил 2 000 руб. Годовое жалованье

членов Таврического магометанского духовного правления было установлено в размере 200 руб. [6, Т. 23, с. 482]. Через сто лет различия в объёмах финансирования только возросли. Согласно смете Департамента духовных дел иностранных исповеданий Министерства внутренних дел за 1900 г. на содержание Оренбургского магометанского духовного собрания было выделено 7 861 руб. В эту сумму входило жалованье секретаря в размере 280 руб. и денежное содержание членов Духовного собрания – по 214 руб. 28 коп.<sup>1</sup>. В том же году размер финансирования Таврического магометанского духовного правления составил вдвое меньшую сумму (3 768 руб.). В эту сумму, помимо расходов на содержание муфтия, вошло жалованье членов правления: кадия-эскера (428 руб. 28 коп.); секретаря правления (280 руб. 20 коп.); симферопольского кадия (142 руб. 95 коп.); евпаторийского, перекопского и феодосийского кадиев (по 128 руб. 70 коп.)

2. Ещё большей спецификой отличалась система конфессионального управления в Казахстане, в Средней Азии и на Северном Кавказе. Данные территории не попали под юрисдикцию региональных Духовных правлений. В этих регионах мусульманские общины действовали на основе самоуправления, а общий надзор над деятельностью духовенства осуществляли местные власти. Здесь региональная специфика была обусловлена рядом обстоятельств: включением этих территорий в состав империи после определения границ Оренбургского и Таврического религиозных округов, национальной спецификой этих регионов, а также конфессиональными особенностями, сложившимися вследствие влияния на местное духовенство различных мусульманских религиозно-правовых школ. Например, если мусульманское духовенство тюркских народов, проживающих в Поволжье, в Приуралье и в Средней Азии (татар, башкир, узбеков, казахов) придерживалось правил ханафитского мазхаба, то духовенство Чечни, Ингушетии и Дагестана – шафиитского мазхаба. Вследствие этих особенностей решения судов, придерживавшихся традиций различных религиозно-правовых школ, могли существенно отличаться.

Созданная в имперский период система управления мусульманскими общинами прекратила своё существование после Февральской революции 1917 г. В мае 1917 г. на проходившем в Москве съезде мусульман было учреждено Центральное Духовное управление мусульман Внутренней России и Сибири. В советский период это управление получило наименование Духовное управление мусульман европейской части СССР и Сибири (ДУМЕС). По традиции центральные органы ДУМЕС были расположены в Уфе. В годы советской власти государственный контроль над духовенством был усилен, а полномочия органов конфессионального управления значительно сужены. К середине 30-х гг. большая часть мечетей была закрыта, значительная часть духовенства была репрессирована. Репрессивная политика по отношению к духовенству была свёрнута лишь в годы Великой Отечественной войны. В 1943-44 гг. было принято решение об учреждении трёх новых региональных Духовных управлений. В Ташкенте было учреждено Духовное управление мусульман Средней Азии и Казахстана (САДУМ), в Баку – Духовное управление мусульман Закавказья (ДУМЗ), а в Буйнакске – Духовное управление мусульман Северного Кавказа (ДУМСК). Центром Духовного управления мусульман Европейской части СССР и Сибири (ДУМЕС) осталась Уфа. Контроль над деятельностью Духовных управлений был возложен на Совет по делам религиозных культов при Совете народных комиссаров СССР (с 1946 г. при Совете министров СССР). С 1965 г. контрольный орган получил наименование Совет по делам религий при Совете министров СССР. В таком виде система управления мусульманскими организациями просуществовала вплоть до перестройки. Дестабилизация советской политической системы в конце 80-х – начале 90-х гг. XX в. привела к децентрализации системы конфессионального управления. Усилившиеся в этот период межнациональные противоречия затронули и мусульманское духовенство. В результате межнационального конфликта в 1989 г. была прекращена деятельность Духовного управления мусульман Северного Кавказа (ДУМСК). Усилились противоречия и между

мусульманским духовенством различных регионов, входящих в ДУМЕС. В мае 1990 г. на пленуме ДУМЕС часть делегатов подняла вопрос о необходимости децентрализации системы управления мусульманскими общинами. С целью устранения разногласий в среде мусульманского духовенства, в январе 1991 г. муфтий Т. Таджуддин на заседании президиума ДУМЕС поддержал решение об образовании 25 региональных мухтасибатов. Однако это решение не удовлетворило мусульманских лидеров ряда регионов. В августе 1992 г. на учредительных съездах в Уфе, Набережных Челнах и в Саратове было провозглашено создание неподконтрольных ДУМЕС Духовных управлений. На этих съездах были так же избраны региональные муфтии. В результате в некоторых регионах была создана параллельная система конфессионального управления. Духовное управление мусульман Республики Башкортостан возглавил Н. Нигматуллин, его первым заместителем стал Н. Аширов. Председателем Духовного управления мусульман Республики Татарстан был избран Г. Галлиулин. Главой Духовного управления мусульман Поволжья, под контролем которого находились общины Саратовской области, стал муфтий М. Бибарсов. Для согласования действий оппозиционных ДУМЕС духовных управлений в октябре 1992 г. в Казани был создан Высший координационный центр Духовных управлений мусульман России (ВКЦ) во главе с Г. Галиуллиным. В ВКЦ вошли представители Духовных управлений ряда поволжских и южных регионов России. Однако многие имамы отказались признать ВКЦ в качестве центрального органа [3, с. 566]. Большая часть мусульманских общин поддержала муфтия Т. Таджуддина и выступила за сохранение ДУМЕС. В 1994 г. управление прошло перерегистрацию и получило наименование Центральное Духовное управление мусульман России и европейских стран СНГ. В настоящий период управление действует под названием Центральное Духовное управление мусульман России (ЦДУМ). В том же 1994 г. была зарегистрирована новая организация – Духовное управление мусульман Центрально Европейского региона России (ДУМЦЕР)

с центром в Москве, которое впоследствии объединило оппозиционные ЦДУМ духовные управления Средней полосы России. На основе этого управления в 1996 г. был сформирован Совет муфтиев России. Совет муфтиев и Духовное управление возглавил муфтий Р. Гайнутдин. В том же году руководителем ВКЦ был избран Н. Аширов. Глава ВКЦ стал одним из инициаторов создания межрегионального объединения мусульман в Азиатской части России. С целью создания противовеса Духовному управлению мусульман Сибири (Омский муфтият), учреждённому в 1995 г. З. Шакирзяновым, на проходившей в Тобольске в августе 1997 г. конференции было учреждено Духовное управление мусульман Сибири и Дальнего Востока. Председателем Духовного управления и Верховным муфтием был избран Н. Аширов. Процесс консолидации мусульманской уммы начался в 1998 г. В феврале 1998 г. прошёл Объединительный съезд мусульман Республики Татарстан. В начале августа 1998 г. делегации многих региональных и межрегиональных мусульманских объединений России приняли участие в проходившей в Вашингтоне 2-ой Международной конференции исламского единства. В середине августа 1998 г. на конференции, проходившей в Назрани, было принято решение об учреждении Координационного центра мусульман Северного Кавказа. Председателем Координационного центра был избран муфтий Ингушетии М. Албогачиев [8]. В ноябре 1998 г. в Москве состоялось расширенное совместное заседание СМР и ВКЦ. Руководители Совета муфтиев России (СМР) и Высшего координационного центра Духовных управлений мусульман России (ВКЦ) Р. Гайнутдин и Н. Аширов достигли согласия об объединении СМР и ВКЦ и о разделе сфер влияния между духовными управлениями мусульман. Негласные договорённости о разделе сфер влияния были закреплены синхронным переименованием Духовных управлений. В конце 1998 г. Духовное управление Н. Аширова получило наименование Духовное управление мусульман Азиатской части России, а ДУМЦЕР Р. Гайнутдина было переименовано в Духовное управление

мусульман Европейской части России (ДУМЕР, Московский муфтият). На расширенном заседании Совета Муфтиев России Н. Аширов был избран Сопредседателем Совета муфтиев России. Однако, несмотря на возникшие тенденции по централизации управления, объединить всё мусульманское духовенство в единой организации не удалось [3, с. 567]. Новый этап трансформации системы управления мусульманскими общинами начался в 2008 г. В 2008-10 гг. были созданы две централизованные организации, не входящие в сферу влияния СМР и ЦДУМ: Центральное духовное управление мусульман Республики Мордовия и Духовное управление мусульман Ставропольского края. Эти духовные управления вместе с Духовными управлениями мусульман Урала и Пермского края и местной религиозной организации мусульман г. Рязани «ИНАМ» в 2010 г. учредили РАИС – Российскую ассоциацию исламского согласия (Всероссийский муфтият). Председателем РАИС был избран муфтий Ставропольского края М. Рахимов. Центром Всероссийского муфтията была объявлена Москва [10]. По замыслу учредителей новой организации, Всероссийский муфтият должен был расширить влияние РАИС на всю территорию России. Однако региональная специфика мусульманской уммы России не могла не сказаться на воплощении этих планов. Перспектива расширения влияния Российской ассоциации исламского согласия не могла не привести к усилению противоречий между региональными Духовными управлениями, ослаблению влияния межрегиональных объединений. В 2011 г. из Совета муфтиев России вышли муфтии Духовных управлений Татарстана, Чувашии, Пензенской и Ростовской областей. Именно этими событиями и было обусловлено обращение Председателя Совета муфтиев России Р. Гайнутдина к В.В. Путину. Расширение РАИС вскоре приостановилось, и начался обратный процесс. В июле 2013 г. Духовное управление мусульман Ставропольского края вышло из РАИС, а муфтий М. Рахимов оставил пост председателя этой организации. Духовное управление мусульман Ставрополя вернулось в состав Координационного центра мусульман Северного Кавказа (КЦМСК)

[11]. На съезде РАИС в Екатеринбурге новым председателем РАИС был избран муфтий Пермского края Хузин М. Р. Однако Совет улемов РАИС опубликовал “специальное заявление Всероссийского муфтията”, в котором отмечалось, что на встрече в Екатеринбурге из девяти региональных муфтиятов, входящих в структуру РАИС, присутствовали только три, а именно ДУМ Пермского края, ДУМ Урала (возглавляет Сибэгатулла Сайдулин) и местная религиозная организация мусульман (МРОМ) Рязани, возглавляемая Эльшаном Алиевым. Текст обращения подписали глава Совета улемов РАИС муфтий Фарид Салман, а также муфтии Кемеровской, Ростовской, Пензенской областей, Мордовии и Чувашии [2]. Раскол РАИС (Всероссийского муфтията) лишний раз подтвердил сложность создания единой централизованной организации мусульман России.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Алов А.А. Владимиров Н.Г. Овсиенко Ф.Г. Мировые религии. – М.: «Издательство ПРИОР», 1998. – 480 с.
2. В Российской ассоциации исламского согласия не достигли. [Электронный ресурс] // News ru.Com [Сайт]. URL: <http://www.newsru.com/religy/27aug2013/unlegitimate.html> (дата обращения 10.02. 2014).
3. История религий в России / Под ред. О.Ю. Васильевой, Н.А. Трофимчука. – М.: Издательство РАГС, 2004. – 696 с.
4. Полное собрание законов Российской империи. Т. 22. – СПб.: Тип. 2 отделения Собственной Его Императорского Величества канцелярии, 1830.1168 с.
5. Свод законов Российской империи. Т. 11. Кн. 5. – СПб.: Тип. 2 отделения Собственной Его Императорского Величества, 1857. – 264 с.
6. Свод законов Российской империи. Т. 11. Кн.6. – СПб., 1896. – 413 с.
7. Стенограмма беседы Председателя Правительства Российской Федерации В.В. Путина с представителями религиозных конфессий России в Свято-Даниловом монастыре 8 февраля 2012. [Электронный ресурс] // Сайт

Владимира Путина [Сайт]. URL: [http:// putin2012.ru/events/216](http://putin2012.ru/events/216) (Дата обращения 15.05.2014).

8. Тульский М. Духовные управления мусульман РФ: история возникновения, расколы и объединения [Электронный ресурс]// СОВА [Сайт]. URL: [http://www.sova-center.ru/religion/ publications/2003/10/d1072/](http://www.sova-center.ru/religion/publications/2003/10/d1072/) (Дата обращения 20.05.2014).

9. Фаизов С.Ф. Ислам в Поволжье. VIII - XX вв. Очерк истории. – М.: Издательство «Спутник+», 1999. – 76 с.

10. Централизованная религиозная организация Российская ассоциация исламского согласия (Всероссийский муфтият): [Электронный ресурс]. // РАИС [Сайт]. URL: <http://muftiyat.ru/index.php?name=Pages&op=page&pid=27> (дата обращения 10.05. 2014).

11. Чаблин А. Два муфтия – три мнения. Почему рушится Российская ассоциация исламского согласия. [Электронный ресурс]// Информационный портал «РУКАВКАЗ» [Сайт]. URL: [http:// rukavkaz.ru/articles/comments/4064/](http://rukavkaz.ru/articles/comments/4064/) (дата обращения 09.09.2013).

### **А. Юнусова МУСУЛЬМАНСКОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ<sup>1</sup>**

Мусульмане, являясь гражданами России, в большинстве своем являются также членами мусульманской уммы. Учитывая, что сегодня носители ислама составляют до 20% населения страны, а количество приходов достигло уже половины численности приходов Российской империи, вопросы социальной организации мусульман, соотношения интересов мусульманской общины с государством и обществом представляются крайне важными. Мусульманское самоуправление в России, где мусульмане – это граждане страны (или подданные империи), следует рассматривать как внутриобщинную систему и как систему отношений

---

<sup>1</sup> Юнусова А. Мусульманское самоуправление в России // Современное развитие регионов России. Политико-трансформационные и культурные аспекты, Уфа, 2010 г., с. 27–34.



между мусульманами в целом и государством. Самоуправление мусульманское есть, таким образом, внутреннее развитие и социальная практика мусульманских общин, с одной стороны, а с другой – взаимодействие общины с неисламской частью общества. В Российской империи внутреннее устройство общины регламентировалось нормами мусульманской и адаптированной к исламу этнической традиции. Приходское самоуправление было выражено следующими принципиально важными моментами: выборность духовных лиц, применение норм шариата, решение бытовых и хозяйственных вопросов в пределах территориальных общин. Духовные лица, получавшие указ императора о назначении имамом (мугалимом, мударисом, азанчеем), должны были сначала получить «приговор» жителей своей деревни, т.е. пройти предварительную процедуру избрания внутри общины. Духовенство с применением норм шариата решало вопросы заключения браков и разводов, наследования, имущественных споров, следования нормам ислама и наказания за несоблюдение религиозных правил. Вопросы социального устройства, хозяйственной жизни в рамках территориальных – сельских или городских – приходов также рассматривались и решались прихожанами самостоятельно. Устройство и содержание кладбищ, сбор средств на строительство или ремонт мечети, воспитание сирот или их усыновление, содержание духовных лиц – все эти вопросы решались самими прихожанами. Управление российской умой в целом осуществлялось через институт духовных собраний (в 1788 г. учреждено Оренбургское магометанское духовное собрание, в 1831 г. – Таврическое, в 1872 г. – Закавказское магометанское духовное правление шиитского учения и Закавказское магометанское духовное правление суннитского учения). В ведении духовных собраний были вопросы открытия приходов, назначения к ним духовных лиц, прошедших испытания на знание основ религии, издание фетв, решение споров между духовными лицами с применением норм шариата, соблюдение за исполнением религиозных правил. Важнейшей функцией духовных собраний было представление

интересов уммы в государственных органах власти и управления. На муфтия и казыев, членов Совета улемов возлагалась ответственность за приходы на вверенной им канонической территории. Институт мусульманского самоуправления на территории Южного Урала функционировал в рамках системы «приход – Оренбургское магометанское духовное собрание», на которых принимались решения. Решение сложных споров, а также гражданских дел, выходящих за пределы компетенции имама, рассматривались в уездных и губернских судах. Все уголовные преступления, без учета каких-либо особенностей нарушителей этнического или религиозного характера, решались в общем порядке в соответствии с Уложением о наказаниях. К началу XX в. ислам как образ жизни башкир, татар и небольшой части исламизированных марийцев и удмуртов по-прежнему составлял основу социальной организации сельских приходов, в меньшей степени – городских. В целом мусульманское внутриприходское самоуправление не претерпело особых изменений, так как оно продолжало опираться на принципы коллективности и выборности. В то же время заметно ослабели связи приходов с ОМДС. С одной стороны, это явилось результатом активной интеграции мусульман в российскую социально-экономическую и политико-правовую систему, выхода социальной активности мусульман за пределы сельских приходов. С другой стороны, в прежние связи между приходом и духовным собранием вклинились институты местных органов управления – волостные, уездные, губернские. Духовное собрание мусульман все с большим усилием выполняет функции регулятора жизни мусульманской уммы России. Кроме того, наличие нескольких муфтиатов – Оренбургского, Крымского и Закавказского – затрудняет выработку общей политики в отношениях с центральной властью, столь необходимой в условиях модернизирующейся империи. Все очевиднее становится необходимость модернизации российского ислама. Идея централизации управления, создания института единого муфтия красной нитью проходит сквозь все мусульманские дореволюционные форумы.

Добиться избрания всем мусульманским населением всероссийского муфтия с правом доклада императору – такая задача была озвучена на Совете улемов в июне 1905 г. в Уфе, а также на I Всероссийском съезде мусульман в Нижнем Новгороде. Хади Атласов, ссылаясь на Шагибутдина Марджани, подчеркивал: «В исламе не должно быть двух раисов. Если раисов будет больше, настанет раскол». Галимджан Баруди также заявлял, что в исламе не должно быть двух падишахов, но могут быть наместники. Революционные годы XX столетия были отмечены активизацией национальных движений. В ходе башкирского национального движения было учреждено национальное управление мусульман. С декабря 1917 г. мусульмане Башкортостана были объединены Духовным управлением мусульман Башкурдистана под эгидой Башкирского правительства, и это было единственное национальное духовное управление в рамках России. Постановление номер XII декабрьского курултая конституирует Закон о религии, в котором также подчеркивается идея мусульманского самоуправления. В апреле 1920 г. Духовное собрание начало подготовку созыва мусульманского съезда. После долгих согласований с Наркомнацем, Наркомюстом и Уфимским губисполкомом 16 сентября 1920 г. в Уфе открылся первый – в условиях большевистской России – Всероссийский съезд мусульман. Его участники, делегированные от 7 тыс. мусульманских приходов, рассмотрели вопросы, касающиеся организации и экономической жизни приходов, подготовки кадров духовенства. Съезд проходил под контролем губернских властей и, конечно, не смог обеспечить хотя бы минимально восстановления самостоятельности мусульманских приходов. Последующая эпоха атеизма и террора 20–30-х годов исключала такую возможность. Духовная жизнь сельских мусульман перешла под контроль сельских советов, партийных организаций, колхозной администрации. Мусульманское самоуправление на уровне приходов было забыто. Актуальным стал вопрос о сохранении хотя бы духовных управлений как институтов взаимодействия мусульманского сообщества с советской властью. С Великой Отечественной войны началась

либерализация религиозной политики, коснувшаяся жизни мусульманской общины СССР. Кроме Уфимского духовного управления мусульман появилось еще три:

– 20 октября 1943 г. в Ташкенте на Учредительном съезде мусульман Средней Азии было создано Духовное управление мусульман Средней Азии и Казахстана (САДУМ) с центром в Ташкенте под председательством Ишана Бабахана ибн Абдулмажидхана;

– 25 - 28 мая 1944 г. в Баку на I Съезде мусульман Закавказья учреждается Духовное управление мусульман Закавказья с центром в столице Азербайджана под председательством Ахунда Ага Ализаде;

– 20 - 23 июня 1944 г. на проходившем в дагестанском городе Буйнакске съезде мусульман Северного Кавказа учреждается Духовное управление мусульман Северного Кавказа (ДУМСК) с центром в Буйнакске. Первым муфтием ДУМСК стал кумык Хизри Гебеков. В октябре 1948 г. в Уфе состоялся IV Всероссийский съезд мусульман, переименовавший ЦДУМ в Духовное управление мусульман Европейской части СССР и Сибири (ДУМЕС). Устав ДУМЕС был зарегистрирован 25 октября 1948 г. Историческое Духовное управление в Уфе имело более широкие – в географическом, территориальном плане – полномочия. В его ведении оставались мусульмане не только Российской Федерации, но также Украины, Белоруссии, прибалтийских союзных республик. В то же время в соответствии с новым Уставом ДУМЕС лишалось многих своих прав: выдачи разрешений на открытие новых приходов и образование новых мухтасибатов, составление метрических книг, открытие религиозных школ и даже краткосрочных курсов. ДУМЕС имело право разъяснять верующим основы ислама, рекомендовать прошедших проверку лиц в качестве имамов, вести учет приходов и мечетей. Модернизация ислама в 80-е годы была связана с именем Талгата Таджуддина, ставшего символом возрождения, лицом российского ислама в глазах всего мусульманского мира. Вместе с тем перестроечные настроения привели к расколу ДУМЕС. В январе 1991 г. на

заседании президиума ДУМЕС в Уфе было принято решение образовать 25 мухтасибатов, из которых 16 объединяли мусульман в пределах областей: Астраханской, Куйбышевской, Нижегородской, Омской, Ленинградской, Пермской, Пензенской, Крымской, Свердловской, Тюменской, Московской, Саратовской, Ростовской, Прибалтийской, Ульяновской и Оренбургской. Пять мухтасибатов – Бугульминский, Зеленодольский, Казанский, Набережночелнинский и Чистопольский – были созданы в Татарстане и четыре мухтасибата – Октябрьский, Сибайский, Стерлитамакский, Уфимский – в Башкортостане. Фактически началось дробление ДУМЕС, а мусульмане Татарстана и Башкортостана оказались разделенными на «таджуддиновских» и «мухтасибатских». 21 августа 1992 г. заместитель муфтия Нурмухаммед Нигматуллин, ответственный секретарь ДУМЕС Нафигулла Аширов и главы Стерлитамакского, Октябрьского и Сибайского мухтасибатов созвали в Уфе съезд, который фактически учредил независимое ДУМ Республики Башкортостан. Означала ли подобная децентрализация ДУМЕС тенденцию возврата к принципам мусульманского самоуправления?

Как показывают последующие события, наряду с дроблением общероссийского духовного управления и созданием на местах территориальных и национальных муфтиатов, становилась все более заметной тенденция к росту зависимости вновь открываемых приходов от государства. Так называемое возрождение ислама в России действительно привело к росту числа приходов, строительству новых мечетей, к развитию сети мусульманских учебных заведений, созданию российских исламских университетов и т.д. Современный ислам отличают: высокая общественная и политическая активность мусульманских объединений и лидеров; нередкое позиционирование ислама в качестве альтернативы общенациональной идее, а мусульманской элиты – в качестве идеологической оппозиции, тенденции модернизации ислама, новации в сфере развития мусульманской экономики, культуры и образования; тесные контакты с зарубежными исламскими фондами и организациями. Но нигде мы не видим экономической

самостоятельности мусульманских общин. А новации в развитии ислама сочетаются с возрождением традиционализма, низким уровнем социокультурной мобильности мусульман, устойчиво сохраняющимся различием «сельского» и «городского» ислама, ориентацией духовенства и лидеров на государство и демонстративной лояльностью по отношению к высшему руководству страны и региональных властей. Последнее в значительной степени обусловлено экономической слабостью мусульманских объединений, нежели имманентным верноподданничеством. Свежий пример – ТВ-сюжет, показанный на БСТ о коммунальных долгах мечети г. Салавата. Конечно, радостно от того, что в распоряжении мусульман Салавата есть прекрасная мечеть площадью 3 тыс. м<sup>2</sup>. Строили мечеть не без поддержки государственных структур. Но кто ее должен содержать? Если мусульмане не могут содержать свою мечеть, то зачем надо было строить ее в таких размерах? Поразительно и то, что, задолжав 500 тыс. руб., имам мечети наивно говорит ТВ журналисту: мы думали, что в связи с вашим приездом нам долги отменят, но суд постановил взыскать с нас деньги. Таких мечетей, построенных при поддержке администраций районов, а не на средства мусульман, большинство. И все мечети хором просят денег у государства. Бедность, конечно, не порок. Однако отсутствие средств не должно вести к снижению социальной ответственности за положение в том обществе, которое есть среда обитания мусульман. Сохранение нравственных устоев, развитие культурных традиций ислама, борьба с негативными социальными явлениями, взаимопомощь, поддержка лиц с ограниченными возможностями – все это сферы приложения активности мусульман. Насколько здесь проявляются ресурсы мусульманского самоуправления? Ведь силами общины можно создать малое предприятие и обеспечить жителей села рабочими местами. Можно организовать детский сад, помочь органам опеки и попечительства в оказании помощи ветеранам в своем селе, наставить на путь трезвости злоупотребляющих спиртными напитками. Хотелось бы назвать примеры социальной активности

мусульманских приходов во главе с инициативными имамами, служения своему селу, преодоления таких негативных явлений, как наркомания, пьянство, детская безнадзорность, безработица. Но список добрых дел, увы, невелик. Могу в этой связи отметить имама чишминской мечети Мустозяп-хазрата, учредившего фонд имени имама Хусаин-бека, целью которого является создание музея под открытым небом на базе комплекса кэшэнэ Хусаин-бека и старинного кладбища Акзират. Стоит отметить ректора медресе им. Марьям Султановой Ильдара Малахова, который в своем учебном заведении организовал приют для социально неустроенной молодежи, не только давая им религиозное образование, но также обеспечивая трудоустройство выпускников медресе. Вместе с тем все более заметным становится несоответствие растущих требований мусульманских организаций, затрат государства на поддержку ислама и мусульманских образовательно-культурных институтов, числа повсеместно создаваемых общественных исламских организаций и фондов реальным результатам возрождения мусульманского самоуправления, традиционной мусульманской нравственности и социальной ответственности общины за каждого ее члена.

**С.В. Рассказов**  
**У ИСТОКОВ ИСЛАМСКИХ КОРПОРАЦИЙ И КОРПОРАТИВНОГО**  
**УПРАВЛЕНИЯ: СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ КОНТЕКСТ И ЭТИЧЕСКАЯ**  
**ПАРАДИГМА<sup>1</sup>**

Религия является одним из важнейших социальных институтов. Реализуя свои функции, институты «поощряют действия входящих в них лиц, согласующиеся с соответствующими стандартами поведения, и подавляют отклонения в поведении от требований этих стандартов, т. е. контролируют, упорядочивают поведение индивидов»<sup>1</sup>. Воздействие религии осуществляется как через верования, включающие «представления об общем

---

<sup>1</sup> Рассказов С.В. У истоков исламских корпораций и корпоративного управления: социокультурный контекст и этическая парадигма // Социология культуры: опыт и новые парадигмы. 2015. С. 119 - 129

порядке бытия и формирующие устойчивые настроения, и мотивации», так и с помощью дисциплинарных мер<sup>2</sup>. В ярко выраженном виде оно проявилось в развитии исламских компаний. Цель нашей статьи состоит в том, чтобы на их примере раскрыть социокультурные механизмы формирования инноваций в организационных формах, структуре и стратегии корпоративного управления, а также оценить их результативность. Для этого мы выбрали «кейсы», раскрывающие тему в исторической ретроспективе и на разных организационных масштабах. Крупное индустриальное производство трудно представить без корпоративной формы организации и соответствующего ей управления. Макс Вебер отмечал, что они «должны быть «изобретены», подобно техническим продуктам»<sup>3</sup>. Более двух тысячелетий «слой за слоем» совершенствовалась модель некоммерческой корпорации и «открывались» механизмы адаптации организации к изменяющимся условиям коммерческой деятельности. Сравнение, как происходило формирование корпорации в западноевропейских и исламских странах, дает один из наиболее показательных исторических примеров социокультурного влияния на организационное развитие. Процесс в целом показан на рис. 1. Его верхняя часть относится к западноевропейским странам, нижняя – к исламским. Содержание иллюстрации поясняется далее в тексте. Привычные нам акционерные компании образовались в Европе около 1600 г. как соединение «корпоративного тела» с «коммерческой душой». Первое направление обуславливалось необходимостью коллективной защиты людей от жизненных невзгод, продвижения и отстаивания их общих, включая профессиональные, интересов, а на макроуровне - поиском таких общественных институтов, которые способствовали бы социальной стабильности в обществе. Сказанное было особенно важно в условиях слабого государства, сложившегося в западной части распавшейся Римской империи.



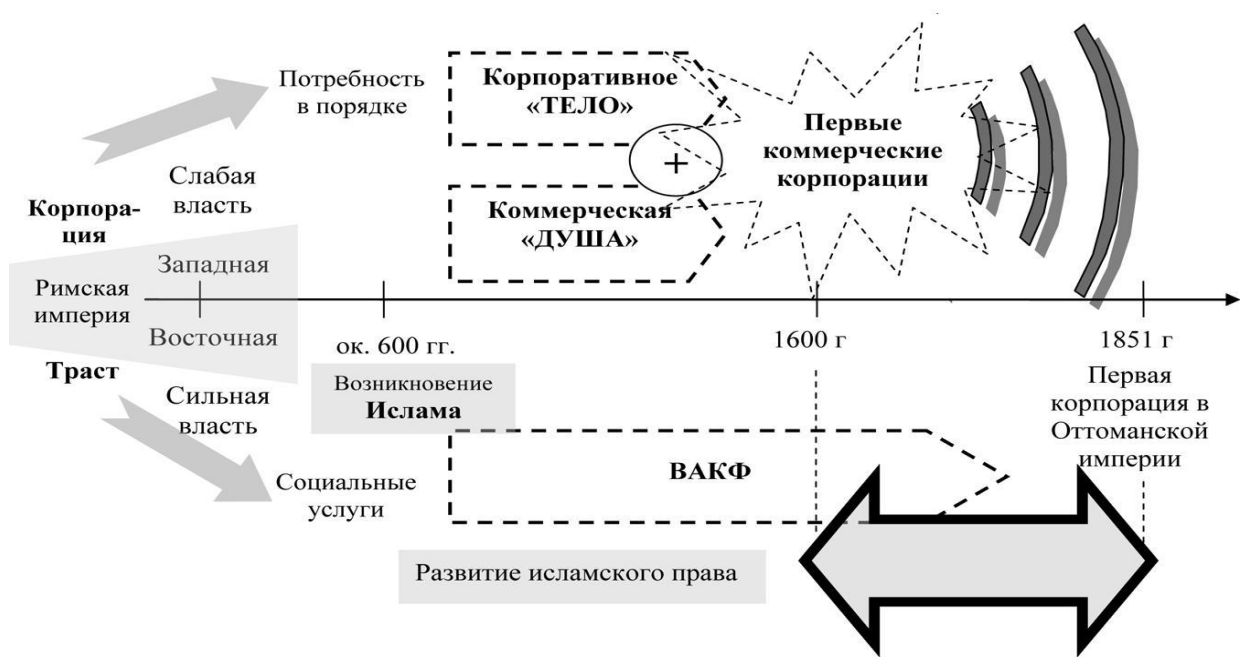


Рис. 1. Формирование коммерческой корпорации в европейских и исламских странах<sup>4</sup>

В западноевропейских странах основные знания о корпоративной организации (в общих чертах известной, кстати, еще в Римской империи) и управлении ею дали христианская церковь, города, ремесленные и торговые гильдии. В среде духовенства формировалось коллективное самосознание, развивалась автономия от светской жизни, активы церкви отделялись от собственности ее членов. В стенах монастырей был накоплен многовековой опыт о практиках согласования интересов различных участников религиозной корпорации. Городские сообщества, обладая чертами «осознанного корпоративного единства», приобретали статус корпорации, то есть «совокупности людей, осуществляющих общие правовые функции и действующих как юридическое лицо»<sup>5</sup>. Значительную роль в жизни средневековых городов играли ремесленные и торговые корпорации, членство в которых помогало «создавать и сохранять ощущение стабильности в мире, который стремительно менялся у них на глазах»<sup>6</sup>.

«Коммерческую душу» порождали новые формы ведения бизнеса. В различные периоды активизировались, доминировали и позже дополняли друг друга морской кредит, простое и коммандитное товарищество, семейная фирма, холдинг, публичная и закрытая акционерные компании<sup>7</sup>. Эти инновационные решения по сцеплению отношений между участниками бизнеса и управлению ими были нацелены на снижение рисков и привлечение требуемого количества частного капитала. Вершиной эволюционного развития стала корпорация. Невиданный прежде общественный заказ на корпоративную акционерную организацию возник в эпоху Великих географических открытий с началом заокеанской торговли. Осуществив апробацию на единичных образцах и получив на них практический опыт, идея корпорации была адаптирована к массовому крупномасштабному применению в «индустриальной» цивилизационной волне. Крупные промышленные акционерные корпорации стали одним из символов и необходимых элементов индустриального общества. Если в западноевропейских странах первые коммерческие корпорации появились около 1600 г., то в исламских – только в середине XIX в. («Попутная компания» в Османской империи, 1850 г.; иногда называются 1849 и 1851 гг.). Объяснение этого факта, основанное, прежде всего, на учете религиозных ограничений<sup>8</sup>, в нашей статье дополняется анализом социокультурного и политического контекстов. По сравнению с Западной частью, сильная власть в Восточной Римской империи создавала меньше стимулов к развитию в обществе корпоративной организации как элемента локальной социальной стабильности. Предупреждая создание множества центров влияния, государство плотно опекало деятельность профессиональных гильдий и ассоциаций – организаций с корпоративными началами. Тем самым, выделялись и подчеркивались такие организационные формы, которые не создавали конкурирующей с властью политической силы. Процесс движения в сторону от корпорации совпал с возникновением Ислама и получил дополнительный импульс в исламском праве. Благодаря

новой вере, «все племена Аравии прониклись религиозным и национальным единством. Так как исключительно религия содействовала этому слиянию, то ей же и следует приписать дальнейшие успехи покорения арабами полумира... весь патриотизм арабов можно, собственно, рассматривать как дальнейшее развитие приверженности их к исламу»<sup>9</sup>. В нестабильные периоды важно добиться сплочения общества, когда «и пусть будет среди вас община, которая призывает к добру, приказывает одобренное и удерживает от неодобряемого. Эти – счастливы»<sup>10</sup>. Необходимый акцент на объединении и общих ценностях отодвигал на второй план подгруппы общества, без которых впоследствии не могло родиться «корпоративное тело». Как показал европейский опыт, важным шагом на пути к появлению в корпорации «коммерческой души» стало развитие концепции юридического лица. Анализируя принципы исламского права, специалисты продолжают спорить о том, допускается ли она в Исламе<sup>11</sup>. Указывая, например, на такую безусловно признанную организационную форму, как вакф, а также приводя другие аргументы, одна группа юристов утвердительно отвечает на этот вопрос. Они также отмечают, что на практике юридическое лицо признается почти всеми современными ближневосточными исламскими странами. Правда, делается оговорка, что этот термин в явном виде не упоминается классическими мусульманскими правоведами. Представители другой группы, наоборот, утверждают, что «исламское право не признает юридических лиц; даже когда государственное казначейство (*bayt al-māl*) толкуется как институт, его собственником считается мусульманское сообщество, то есть совокупная сумма отдельных мусульман»<sup>12</sup>. Сохранившаяся до наших дней концептуальная неопределенность в отношении к юридическому лицу свидетельствует о том, что этот вопрос не нашел однозначного толкования и в период формирования исламского права. Примерно с XIII в. основной формой организации коммерческой деятельности, как в европейских, так и исламских государствах, было товарищество (часто оно известно, как комменда). Один из вариантов ее

реализации предполагал объединение пассивного и активного участников: первый предоставлял капитал, второй – свои услуги. Принципиальным недостатком товарищества было то, что оно формально прекращало свое существование в случае смерти кого-либо из партнеров. Можно было продолжить действие соглашения о совместном ведении бизнеса, но требовалось согласие всех родственников. Сложность достижения компромисса усиливала исламская система наследования и семьи, которая, в отличие от европейских традиций того времени, предполагала множество обязательных наследников и несколько жен. Эти социокультурные особенности ограничивали размер бизнеса и способствовали воспроизводству краткосрочных товариществ. Необходимо было отделить «жизнь» организации от ее «смертных» владельцев. В основу решения в исламских странах легла идея траста, реализованная в виде вакф (рис. 2). Материальную основу вакф составляло переданное учредителем имущество, который также формулировал цели и способы расходования средств<sup>13</sup>. «Взамен» учредитель, его дети или родственники, как правило, становились распорядителями фондов организации (мутавалли) и получали за выполнение управленческих функций вознаграждение. Верховный надзор за их деятельностью в части строгого следования вакф заявленным целям и требованиям Ислама осуществляли назир (попечитель) или кади (духовное лицо у мусульман, несущее обязанности судьи). Имущество вакф считалось (мы рассматриваем события в прошлом) священным и не подлежащим конфискации, что позволяло защитить собственность в политически нестабильное время, пусть даже через ее отчуждение от первоначального владельца. Длительность существования вакф не зависела от жизни или желаний создавших организацию людей. Эта особенность делала вакф альтернативой корпоративной форме организации.



Рис. 2. Участники вафф и их функции<sup>14</sup>

Основное направление деятельности вафф, поддерживаемое государством, заключалось в реализации социальных проектов типа содержания общественной инфраструктуры, учебных заведений, караван-сараяв и т. п. Действуя подобным образом, власти снимали с себя часть социальных обязательств перед обществом. Благотворительная направленность, как и жесткий надзор, сильно ограничивала сферы вложения средств и уровень риска принимаемых при этом решений, а трастовая основа – массовость участников и развитие самоуправления. Одновременно сдерживалось формирование таких вспомогательных институтов, как фондовая биржа. Средневековые общества Запада и Востока нередко противопоставлялись друг другу. При этом отмечался «контраст между самоуправляющимися купеческими городами – республиками и мусульманскими городами, полностью подчиненными государству и не имеющими никакого правового оформления»<sup>15</sup>. Различие между христианским и исламским обществами состояло в том, что «в первом развились все формы корпоративных институтов, а во втором – они полностью отсутствуют»<sup>16</sup>. Как постепенно выяснялось,

«„институциональная“ история... исламских городских сообществ не может быть понята в терминах формальных политических, правовых и социальных структур» и надо принимать во внимание «неформальные отношения среди индивидуумов, классов и групп»<sup>17</sup>. Социальная структура мусульманских городов (египетских и сирийских) накануне встречи исламского Ближнего Востока с коммерческой корпорацией Европы состояла из правящей малюкской элиты<sup>18</sup>, местной знати (нотаблей), основных налогоплательщиков – горожан, а также люмпенизированных слоев населения. В указанный период преобладали негативный взгляд на ассоциации ремесленников и торговцев и стремление «подавить такие тенденции, коль скоро они бы существовали». В целом, условия не способствовали «прорастанию» идей о корпоративной коммерческой организации европейского типа в средневековом исламском обществе. Говоря о его характерных особенностях, нередко указывается на «коалиции, альянсы и социальную кооперацию, мотивируемые общими интересами и поддержанные религиозными и иногда политическими нормами». Отражающие их сети стали «историческим образом исламской цивилизации», а имидж общества представлялся через «сеть отношений между составляющими их группами» участников<sup>19</sup>. Во многом по сетевой схеме более трех столетий успешно функционировала могущественная ассоциация мусульманских купцов-каремитов. В середине второго тысячелетия процесс генезиса организационных форм в средневековом мире подошел к своеобразной точке бифуркации. В Европе он готов был пойти – и пошел – по направлению к корпорации как «юридическому лицу», в исламских странах – как «реальной» компании<sup>20</sup>. Сетевая неформальная организация является частным случаем «реальной» компании. Условия для появления первой коммерческой корпорации европейского типа сформировались в Порте к середине XIX в.<sup>21</sup>, когда в ходе реформ (Танзимата) были заложены основы институтов «безопасности относительно их [подданных и иностранцев] жизни, чести и имущества»<sup>22</sup>,

судопроизводства и коммерческого права европейского образца. Вопрос о корпорациях и корпоративном управлении, учитывающих исламскую специфику, приобрел актуальность в конце XX в. Связано это с финансовой и экономической глобализацией, а также потоком нефтедолларов арабских стран. Рассмотрим на примерах, в чем проявляется эта специфика. В Исламе осуждается неоправданный чрезмерный риск (гарар) и получение дохода, возникшего «из случайного стечения обстоятельств, незаработанного, полученного не в результате производительного приложения ресурсов» (мейсир)<sup>23</sup>. Практическим следствием этих этических установок является специфический выбор объектов инвестирования и слабое использование исламскими компаниями и банками новейших производных финансовых инструментов. Чрезмерное увлечение этими продуктами фактически привело к банкротству в 2007–2008 гг. крупнейшие американские инвестиционные компании.

Для современных компаний, функционирующих с учетом требований Ислама, характерна особенная структура корпоративного управления. В частности, в нее включен шариатский наблюдательный совет (или есть его аналог в виде сторонней контролирующей организации), призванный следить за соблюдением менеджментом норм мусульманского права при принятии решений, в механизмах развития бизнеса, а также при взаимодействии с финансовыми организациями. Заметим, что подобный подход, только на основе другой религии, во многом напоминает практику русских староверов почти два столетия назад. Для количественной оценки результативности компаний, выбирающих деятельность, согласующуюся с требованиями исламской веры, воспользуемся данными о глобальном «светском» (Dow Jones Global Index) и исламском (Dow Jones Islamic Market World Index) индексах Доу-Джонса. Их доходность (ее расчет учитывал только изменение значений индекса) за 3, 5, 7, 10 лет и в среднем с 31.12.1995 составляла соответственно (по данным на 31.07.201224): – для исламского индекса: 7,8 %, – 1,1 %, 3,3 %, 5,9 %, 5,8 %; – для «светского» индекса: 6,2 %, – 4,1 %, 1,4

%, 5,1 %, 3,7 %. Отношение значений общепромышленного и исламского индексов Доу Джонса в период острой фазы финансового кризиса показано на рис. 3. С начала 2007 г. соотношение вело себя в пользу исламского менее спекулятивного взгляда на финансы. Некоторое оживление фондовых рынков и спекуляций на них примерно с начала 2009 г. постепенно вновь обусловили перевес «светского» индекса. Еще ранее было показано, что исламские банки показали большую стабильность в момент обвала глобального рынка капиталов<sup>25</sup>.



Рис. 3. Нормированное отношение индексов Доу Джонса (общепромышленного к исламскому)<sup>26</sup>

Тем самым, бизнес, содержание которого не противоречит требованиям Ислама, показывал в долгосрочном периоде в среднем более высокую доходность и меньший спад в период обрушения финансовых рынков. Мы связываем это с тем, что в современном мире «финансовых мыльных пузырей» не допускающая их исламская этика способствует более устойчивому развитию компаний. Большой интерес представляет анализ подобных данных применительно к российскому рынку. Такую возможность дает сравнение на рис. 4 котировок ценных бумаг (паев) нескольких паевых инвестиционных фондов (ПИФ), менеджмент которых осуществляется одной из ведущих отечественных управляющих компаний. Каждый фонд действует в соответствии с заданной стратегией, например, осуществляя вложения



преимущественно в акции лидеров рынка – «голубые фишки», или – в корпоративные, федеральные и субфедеральные облигации эмитентов с высокой надежностью, или – в бумаги нефтегазового, химического и нефтехмического секторов, или – металлургического комплекса и компаний смежных отраслей. Всего клиентам предлагается 10 различных вариантов и один из них (далее – Фонд), представляющий ценность для нашей статьи, – для инвесторов – мусульман. В нем их сбережения направляются только в такие ценные бумаги, которые согласованы для инвестирования в соответствии с принципами Ислама. В рассматриваемой группе ПИФов интересующий нас Фонд за трехлетний период (по состоянию на 29.12.2012) показал третье по величине значение изменения стоимости пая (14,3 %). Он пропустил вперед два фонда, активами которых являются только облигации (36,9 %) или ценные бумаги предприятий преимущественно топливной сферы (30,6 %). В первом случае процентный доход фиксирован, а потому выплачивался независимо от рыночной турбулентности. На высоких результатах второго сказалась очень благоприятная международная рыночная конъюнктура. Заметим, что по мере того, как экономика выходила из шокового состояния, в краткосрочной перспективе место Фонда в тройке лидеров становилось не столь очевидным. Теперь заглянем «внутрь» компаний, где обратим внимание на вопросы управления персоналом. В качестве «case study» (показательного примера) воспользуемся материалами<sup>27</sup>, полученными З. Халиловой под нашим руководством. В проведенном ею в марте 2011 г. пилотном социологическом исследовании были проанкетированы 58 работников двух малых торговых предприятия и одного образовательного учреждения, функционирующих соответственно с середины 1990-х гг. и с 2009 г. Важно, что опрошенные их руководители регулярно практиковали Ислам. Распределение респондентов по религиозной принадлежности в целом соответствовало общероссийскому, то есть компании нельзя назвать чисто «исламскими». Основная задача

исследования состояла в анализе влияния религиозной веры на социальные отношения внутри организаций.

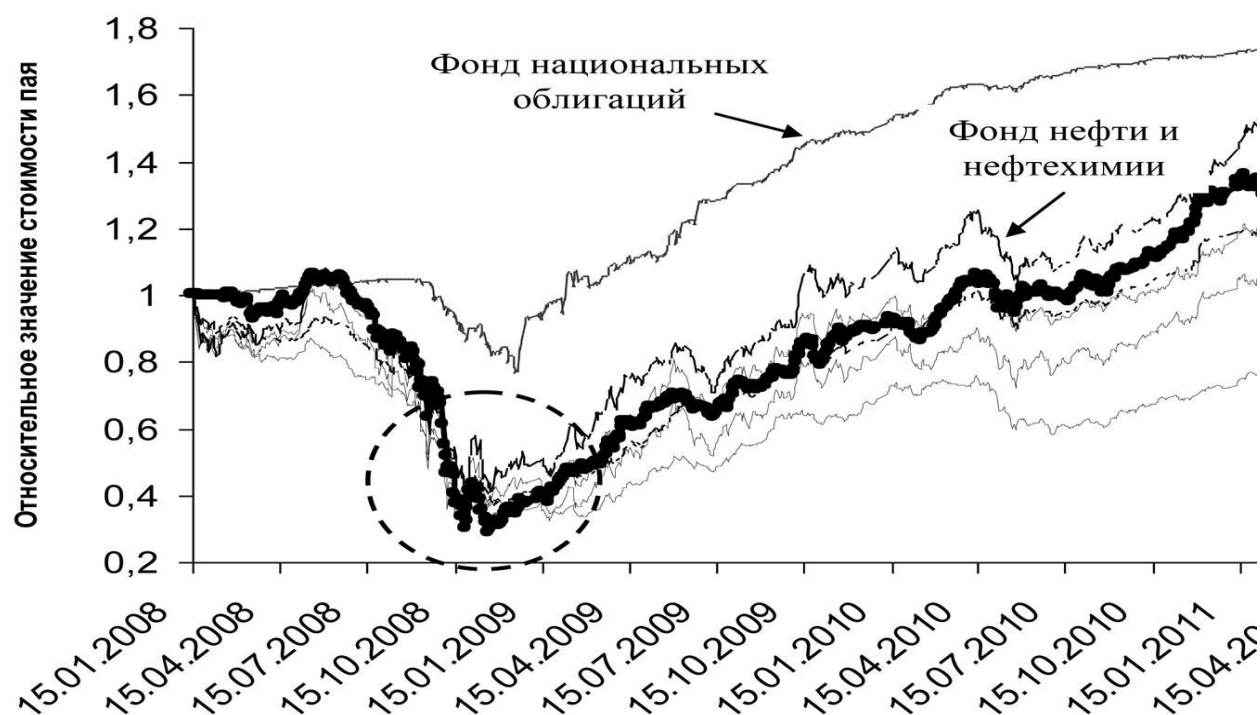


Рис. 4. Графики стоимости пая ПИФов, следующих различным инвестиционным стратегиям<sup>28</sup>

Вкратце, основные полученные результаты следующие. Почти 2/3 работников полагали, что религиозная принадлежность их руководителя оказывала положительное влияние на социальные отношения в коллективе, их работу и психологическое состояние. Абсолютное большинство сотрудников полностью доверяли своим руководителям. Автор исследования обратила внимание на то, что длительность работы персонала в «ее» малых предприятиях, как и существования самих фирм, заметно превышала среднее количество отработанных лет в аналогичных компаниях в целом по рынку. Она объяснила это благоприятным моральным климатом. Все три руководителя в своей деятельности предпочитали не рисковать и полагали, что их религиозная практика оказывает непосредственное влияние на управление организацией. Характеризуя свой стиль управления как

«директивный», в отношении к подчиненным они отмечали «искренность и постоянство», «ответственность и поддержку», «вежливость и заботу». Результаты исследования не являются репрезентативными, но согласуются с выводами работ других авторов в том, что ориентация на этические принципы в управлении положительно сказывается на социальных взаимодействиях и взаимоотношениях в организации, способствуя формированию и воспроизводству доверия в коллективе и к ее руководителю. Сказанное относится, прежде всего, к небольшим коллективам. С ростом масштаба бизнеса может возникнуть агентская проблема между собственником и его родственниками или близкими знакомыми, которых он назначил своими помощниками.

Итак, в данной работе на примере исламской веры мы проследили ее влияние на появление корпорации в мусульманских странах и организационных инноваций. В течение нескольких столетий в конкретных исторических условиях она «поощряла действия», «подавляла отклонения» и формировала «устойчивые настроения и мотивации» таким образом, что коммерческая корпорация в исламских странах появилась значительно позже, чем в европейских. Ее длительное время заменяла другая, можно сказать, более социально ориентированная, но менее «склонная» к риску, организационная форма (вакф). Одновременно развивался прообраз сетевого общества и компании. Современные финансы и экономика – это во многом мир «мыльных пузырей» и рациональной бездуховности. Запрет на торговлю «воздухом», который продают и покупают в виде практически ничем не обеспеченных производных финансовых инструментов, и другие подобные ограничения делают исламскую хозяйственную этику востребованной в XXI в. Неслучайно, встроившие этические ценности в структуру и стратегию корпоративного управления компании – в своем роде инновации – показывали более устойчивое долгосрочное развитие, а трудовые коллективы, где руководителем являлся искренне верующий человек, – отличались моральным здоровьем и рыночным долголетием.

В некотором смысле «светским» подтверждением сказанному является развитие в западных странах ценностно ориентированного управления. Возможно, наши выводы можно распространить на другие религии и деловые организации, менеджмент которых осуществляется на основе общечеловеческих ценностей.

#### Литература

1. Осипов Г. В. Социология. М.: Изд-во ЛКИ, 2008. С. 237.
2. Гараджа В. И. Социология религии: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2007. С. 10.
3. Weber M. Economy and society: an outline of interpretive sociology / ed. by G. Roth, C. Wittich. Berkeley: Univ. of California Press, 1978. P. 200.
4. Рисунок автора. 2013 г.
5. Берман Г. Дж. Западная традиция права: эпоха формирования. М.: Изд-во МГУ, 1998. С. 368.
6. Кириллова Е. Н. Корпорации раннего Нового времени: ремесленники и торговцы Реймса в XVI–XVIII вв. М.: Наука, 2007. С. 318.
7. Рассказов С. В. Социологическая теория фирмы // Экономическая социология: теория и практика / под ред. Ю. В. Веселова, А. Л. Кашина. СПб.: Нестор-История, 2012. С. 323–350.
8. Kuran T. The absence of the corporation in Islamic law: origins and persistence // The Amer. j. of comparative law. 2005. Vol. 53, № 4. P. 785–834.
9. Мюллер А. История ислама с основания до новейших времен. СПб.: Изд. Л. Ф. Пантелеева, 1895. Т. 1, кн. 1: Арабы и ислам. С. 205.
10. Коран / пер. И. Ю. Крачковского. 9-е изд. Ростов н/Д: Феникс, 2007. С. 52.
11. Zahid A. Considering corporate personality from Islamic perspective // 2nd International conference on business and economic research: proceeding. Langkawi, 2011. P. 2320–2329; Zuryati Z. A. Separate legal entity under Syariah law and its application on Islamic banking in Malaysia: a note // Intern. j. of banking and fi nance. 2009. Vol. 6, № 2. P. 145–148.

12. Schacht J. An introduction to Islamic law. New York: Oxford Univ. Press, 1982. P. 125.
13. Ислам: энцикл. слов. М.: Наука, 1991. С. 45.
14. Рисунок автора. 2013 г.
15. Большаков О. Г. Средневековый город Ближнего Востока, VII – середина XIII в.: социал.экон. отношения. М.: Наука, 1984. С. 272.
16. Stern S. M. The constitution of the Islamic city // The Islamic city: a colloquium: held at All Souls College, June 28 – July 2, 1965 / ed. by A. H. Hourani, S. M. Stern. Oxford: Near East Centre: Univ. of Pennsylvania: Cassirer, 1970. P. 47.
17. Lapidus I. M. Muslim cities in the Later Middle ages. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 2008. P. XIV.
18. Мамлюки – бывшие рабы, захватившие власть в средневековом Египте.
19. Lapidus I. M. Hierarchies and networks: a comparison of Chinese and Islamic societies // Conflict and control in Late Imperial China / ed. by F. E. Wakeman, C. Grant. Berkeley: Univ. of California Press, 1975. P. 34, 40.
20. Chassagnon V. The network firm as a single real entity: beyond the aggregate of distinct legal entities // J. of economic issues. 2011. Vol. 45, № 1. P. 113–136.
21. Новичев А. Д. История Турции. Л.: Изд-во ЛГУ, 1973. Т. 3: Новое время, ч. 2: 1839–1853. С. 160.
22. Юзефович Т. Договоры России с Востоком: политические и торговые. СПб.: Тип. О. И. Бакста, 1869. С. 171.
23. Журавлев А. И. Концептуальные начала исламской экономики // Исламские финансы в современном мире: экон. и прав. аспекты / ред. Р. И. Беккин. М.: УММА, 2004. С. 15–21.
24. Dow Jones indices analytics: S & P. 2013. URL: <http://djindexes.com> (дата обращения: 14.09.2015).

25. Суркова А. И. Анализ стабильности исламских банков в период современного финансового кризиса: выпуск. квалиф. работа / рук. С. В. Рассказов. СПб.: НИУ ВШЭ в СПб., 2010.

26. Источник данных: URL: <http://finance.yahoo.com> (дата обращения: 02.03.2013); нормирование на значение отношения на начало 2007 г. График автора. 2013 г.

27. Халилова З. Социокультурные факторы в управлении организацией: диплом. работа специалиста / рук. С. В. Рассказов; С.-Петербур. гос. ун-т, фак. социологии. СПб., 2011.

28. Источник данных: URL: <http://bcs.ru> (дата обращения: 02.03.2013). График автора. 2013 г.

**М. В. Ефремова, М.А. Лазуткина**  
**ИССЛЕДОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ РЕЛИГИОЗНОСТИ С**  
**ПОКАЗАТЕЛЯМИ ОТНОШЕНИЯ К РАБОТЕ: НА ПРИМЕРЕ**  
**ПРАВОСЛАВИЯ И ИСЛАМА<sup>1</sup>**

Многочисленные факты подтверждают, что религиозная вера затрагивает самые разные сферы деятельности человека — социальную, политическую, экономическую. Религиозная деятельность может повлиять на экономические показатели как на индивидуальном уровне [13], так и на групповом [8, 19]. За последние несколько десятилетий было проведено немало эмпирических исследований, направленных на изучение влияния религиозной принадлежности на экономические установки и поведение. Данные исследования, как правило, направлены на изучение таких религий, как христианство, ислам, иудаизм и буддизм. Вместе с тем, большинство исследований не учитывают деления внутри конфессий, которые качественно отличны друг от друга и по-разному интерпретируют основные постулаты Священного писания. По этой причине православие, как доминирующее

---

<sup>1</sup> Ефремова М. В., Лазуткина М. А. ИССЛЕДОВАНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ РЕЛИГИОЗНОСТИ С ПОКАЗАТЕЛЯМИ ОТНОШЕНИЯ К РАБОТЕ: НА ПРИМЕРЕ ПРАВОСЛАВИЯ И ИСЛАМА JOURNAL COLLECTION OF SCIENTIFIC WORKS OF KRASEC SECTION «THE HUMANITIES» № 1 (21) 2013 Psychology

направление христианства в России, остается малоисследованным. В одном из недавних исследований авторы предполагали, что отношение к работе, труду будет сходно для людей, принадлежащих ко всем формам христианства. Однако было обнаружено, что существуют различия в ценностях по отношению к работе у представителей протестантизма, католицизма и православия [22]. Другие недавние исследования показывают, что между представителями разных религиозных конфессий существуют значительные отличия в их экономическом поведении [23]. Например, протестанты, католики и индуисты более благосклонно относятся к частной собственности по сравнению с мусульманами. Другое ограничение предыдущих исследований связано с тем, что измерению религиозности уделяется недостаточно внимания [12]. Часто предметом анализа выступает принадлежность индивида к конфессии, в то время как религиозность тесно связана с религиозной идентичностью, являющейся компонентом социальной идентичности, и, соответственно, включающей основные ее компоненты — когнитивный, эмоциональный и поведенческий [15, 17, 18, 20, 25]. Каждый из этих компонентов оказывает соответствующее влияние на формирование установок и паттернов поведения индивида в связи с тем, что религиозная идентичность формируется не сама по себе, а во взаимосвязи с другими компонентами социальной идентичности [12]. Это ограничение мы также стремимся преодолеть в нашем исследовании посредством использования нескольких вопросов, направленных на более глубокое измерение компонентов религиозности. Осуществляя теоретический обзор существующих эмпирических исследований взаимосвязи религиозности и религиозной идентичности с экономическими показателями, мы сталкиваемся с третьим ограничением. Исследования взаимосвязи на макроуровне ограничиваются теоретическим анализом религии как аспекта культуры и экономического сектора в целом. В частности, на микроуровне рассматриваются, в основном, экономические показатели, связанные с экономической активностью индивида, отношением к государству и др.

Безусловно, эти исследования имеют огромное значение для понимания роли религиозности в экономическом сознании и поведении. Однако мы предположили, что помимо перечисленных показателей необходимо изучить отношение к работе и труду, частной собственности — ключевым аспектам экономической деятельности. Целью данного исследования является изучение связи религиозности с представлениями о работе среди представителей двух конфессиональных групп — православных христиан и мусульман (суннитов) Российской Федерации. Основываясь на теоретических предпосылках и результатах предыдущих исследований, мы предположили, что существуют взаимосвязи между показателями религиозности и показателями отношения к работе у представителей православия и ислама. Существуют межконфессиональные различия в уровне религиозности и показателях отношения к работе.

#### **Методика исследования**

Выборка. Исследование проводилось на основе данных «Исследование жизненных ценностей населения» (World Value Survey, WVS), проведенного в России, пятой волны 2005 г. [[www.worldvaluessurvey.org](http://www.worldvaluessurvey.org)]. В соответствии с целью исследования из общей базы были выделены респонденты, относящие себя к православному и исламскому вероисповеданию, проживающие на территории Российской Федерации. Для проведения статистического анализа различий между двумя группами выборка была сформирована приблизительно равная по количеству, полу, возрасту и уровню образования. Общая выборка исследования составила 368 человек, в том числе представители православия — 183 человека, ислама — 185 чел. (см. табл. 1). Средний возраст респондентов — 46 лет (от 16 до 82 лет). В выборке православных христиан 174 респондента (86,1 %) считают себя религиозными людьми, 14 человек (6,9 %) — «не очень религиозными», ни один респондент не причисляет себя к убежденным атеистам. Среднее образование имеют 124 респондента (61 %), высшее — 40 человек (30 %). В выборке мусульман 166 респондентов (89,7 %) считают себя религиозными,



7 человек (3,8 %) — «не очень религиозными», ни один респондент не причисляет себя к убежденным атеистам. Среднее образование имеют 126 человек (68 %), высшее — 23 человека (12 %). Анализ данных осуществлялся с помощью статистического пакета SPSS 16.0. Для выявления значимых различий использовался Т-критерий Стьюдента для независимых выборок. Для выявления значимых взаимосвязей использовался регрессионный анализ с контролем переменных по полу и возрасту (метод Stepwise).

Таблица 1

### Описание выборки

Вероисповедание	Всего		Пол				Возраст	Уровень образования			
			Муж.		Жен.			Среднее		Высшее	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	Me	чел.	%	чел.	%
Православные христиане	183	49,7	79	43,2	104	56,8	42 Min 16 Max 82	124	67,8	40	21,8
Мусульмане	185	50,3	88	47,4	97	52,6	42 Min 16 Max 75	126	68,0	23	12,0

В исследовании использовались две группы переменных:

1. Показатели религиозности. Для оценки уровня религиозности использовался следующий блок вопросов из вопросника программы «Исследование жизненных ценностей населения» (World Value Survey, WVS):

- Важность религии в повседневной жизни (Important in life: Religion). Респондентам предлагалось оценить данное утверждение по шкале от 1 до 4, где значение 4 — «очень важна», 3 — «относительно важна», 2 — «не очень важна», 1 — «совсем не важна».

- Как часто Вы посещаете религиозные службы (How often do you attend religious services). Респондентам предлагалось оценить данное утверждение по шкале от 1 до 8, где значение 8 — «чаще, чем один раз в

неделю», 7 — «раз в неделю», 6 — «раз в месяц», 5 — «только по праздникам, например, в Рождество», 4 — «в другие святые праздники», 3 — «раз в год», 2 — «реже, чем раз в год», 1 — «практически никогда».

- Уровень религиозности (Religious person). Предлагалось оценить данное утверждение по шкале от 1 до 3, где значение 1 — «я убежденный атеист», 2 — «я не очень религиозный», 3 — «я религиозный». Данные ответы были перекодированы в порядковую шкалу для использования в регрессионном анализе.

- Важность Бога в Вашей жизни (How important is God in your life). Предлагалось оценить данное утверждение по шкале от 1 до 10, где значение 1 соответствует ответу «Совсем не важен», 10 — «Очень важен». Для удобства восприятия ответы на обратные вопросы, измеряющие показатели религиозности, были преобразованы в прямые.

2. Показатели, направленные на измерение отношения к работе, а также удовлетворенность своим материальным благосостоянием и жизнью:

- Удовлетворенность материальным благосостоянием (Satisfaction with financial situation of household). Респондентам предлагалось оценить данное утверждение по шкале от 1 до 8, где значение 1 — «не удовлетворен», 10 — «удовлетворен».

- Удовлетворенность работой (Job satisfaction). Данное утверждение предлагалось оценить по шкале от 1 до 10, где значение 1 — «не удовлетворен», 10 — «удовлетворен».

- Равенство доходов (Income equality). Данное утверждение предлагалось оценить по шкале от 1 до 10, где значение 1 — «доходы должны быть равными», 10 — «необходимо большее неравенство доходов».

- Должны ли безработные работать (Job taking of the unemployed). Утверждение предлагалось оценить по шкале от 1 до 10, где значение 1 — «безработные должны соглашаться на любую работу». 10 — «безработные могут отказаться от работы».

- Конкуренция полезна или вредна? (Competition good or harmful?). Утверждение предлагалось оценить по шкале от 1 до 10, где значение 1 — «конкуренция полезна», 10 — «конкуренция вредна».

- Труд приводит к успеху (Hard work brings success). Утверждение предлагалось оценить по шкале от 1 до 10, где значение 1 — «в долгосрочной перспективе усердный труд приведет к лучшей жизни», 10 — «усердный труд не приведет к успеху».

- Частная vs государственная собственность (Private vs. State ownership of business). Данное утверждение предлагалось оценить по шкале от 1 до 10, где значение 1 — «бизнес должен преимущественно находиться в частной собственности», 10 — «бизнес должен находиться преимущественно в государственной собственности».

- Ответственность государства (экономическая) (Government responsibility). Данное утверждение предлагалось оценить по шкале от 1 до 8, где значение 1 — «люди должны нести больше ответственности за то, чтобы себя обеспечивать», 10 — «государство должно нести больше ответственности за то, чтобы все граждане были обеспечены».

### **Результаты.**

Описательный анализ ответов респондентов на вопросы об их религиозности и отношении к работе, труду, собственности (по всей выборке из России) приводится в табл. 2. Как видно из табл. 2, в группах мусульман и православных обнаружены различия по показателям религиозности, таким как важность религии в повседневной жизни, важность Бога в жизни, частота посещения религиозных служб. Выявлены значимые различия во взглядах на равенство доходов, конкуренцию. При анализе взаимосвязи характеристик религиозности с отношением к работе, труду у православных христиан была выявлена положительная взаимосвязь важности религии в повседневной жизни с удовлетворенностью работой (см. табл. 3). Выявлена значимая положительная взаимосвязь показателя частоты посещения религиозных служб с представлением о безработных.

Таблица 2

Сравнение средних значений показателей религиозности и показателей отношения к работе, труду у православных и мусульман России по базе данных WVS

Переменные	Размерность и значение шкалы	Православные		Мусульмане	
		Среднее	$\sigma$	Среднее	$\sigma$
Важность религии в повседневной жизни	1 — совсем не важна, 4 — очень важна	3,23*	2,2	4,81*	1,8
Важность Бога в жизни	1 — совсем не важен, 10 — очень важен	6,90**	2,8	8,30**	2,1
Частота посещения религиозных служб	1 — практически никогда, 8 — чаще, чем один раз в неделю	3,94***	1,9	3,62***	2,2
Равенство доходов	1 — доходы должны быть равными, 10 — необходимо большее неравенство доходов	6,11*	3,2	6,78*	2,9
Конкуренция вредна или полезна?	1 — конкуренция полезна, 10 — конкуренция вредна	4,84***	2,9	3,77***	2,4
Труд приводит к успеху	1 — усердный труд приведет к лучшей жизни, 10 — усердный труд не приведет к успеху	5,92	2,8	4,81	3,0
Ответственность государства (экономическая)	1 — люди должны нести больше ответственности за то, чтобы все граждане были обеспечены, 10 — государство должно нести больше ответственности за то, чтобы все граждане были обеспечены	7,79	2,7	7,37	2,5
Удовлетворенность материальным благосостоянием	1 — не удовлетворен, 10 — удовлетворен	4,77	2,6	3,95	2,4
Удовлетворенность жизнью	1 — не удовлетворен. 10 — удовлетворен	6,00	2,5	5,35	2,6

Примечание. Здесь и далее: \*\*\* —  $p \leq 0,001$ ; \*\* —  $p \leq 0,01$ ; \* —  $p \leq 0,05$ .

Таблица 3

Взаимосвязь показателей религиозности с показателями отношения к работе, труду у православных и мусульман Российской Федерации

Показатели отношения к работе, труду	Показатели религиозности			$R_2$
	Важность религии в повседневной жизни, $\beta$	Частота посещения религиозных служб, $\beta$	Важность Бога в Вашей жизни, $\beta$	
<i>Православные</i>				
Удовлетворенность работой	0,99**			0,04
Должны ли безработные искать работу		0,36*		0,03
<i>Мусульмане</i>				
Частная vs государственная собственность		0,28*	0,37*	0,06
Ответственность государства (экономическая)	-0,16***			0,06
Труд приводит к успеху		-0,18*		0,01

Примечание.  $\beta$  — стандартизированные коэффициенты уравнения регрессии;  $R_2$  — доля дисперсии.

## Обсуждение результатов

В первую очередь, следует рассмотреть содержательную сторону вопросов из опроса «Исследование жизненных ценностей населения» (WVS), направленных на измерение уровня религиозности. Существует большой массив исследований, цель которых заключается в операционализации измерений религиозности среди различных конфессиональных групп. Так, в рамках подобных исследований, для каждой группы выделяется свои, качественно своеобразные компоненты. Однако авторы стремятся к тому, чтобы создать универсальную модель опросника, который можно было бы применять к любой конфессиональной группе. Вопросы в подобных опросниках не содержат, к примеру, степень согласия с той или иной заповедью (или положением) из священных писаний, так как эти ключевые положения в разных религиях могут различаться. Вместе с тем, опросники включают такие компоненты, которые можно было бы измерить в любой религиозной группе, такие как частота посещения религиозных служб, частота молитвы, субъективная оценка уровня своей религиозности, участие в религиозных традициях и др. [11]. Для данного исследования были отобраны вопросы из WVS, направленные на измерение таких показателей, как частота посещения религиозных служб, важность религии и Бога в жизни человека, уровень религиозности, так как эти показатели можно считать универсальными и измерить в любой конфессиональной группе. Ряд вопросов мы были вынуждены исключить из анализа, такие как частота молитв вне религиозных служб и др., поскольку на них не было ответов в изучаемых группах. Рассмотрим результаты анализа различий в показателях религиозности у группы православных христиан и мусульман России. Обнаружено, что для мусульман выше значение религии и значимость Бога в повседневной жизни. Ислам формирует образ жизни человека и в той или иной степени представляет собой образ жизни, соблюдать который необходимо с раннего детства, опираясь на строго предписанные нормы шариата. В группе православных христиан данные два показателя религиозности значимо ниже, чем у мусульман.

Многочисленные исследования указывают, что сегодня православная идентичность россиян приобретает во многом черты культурной идентичности. Как культурная идентичность личная религиозность становится, как минимум, двуслойной идентичностью. Культурные характеристики (празднование некоторых религиозных праздников) выступают внешней оболочкой, соприкасающейся с «большим» социумом, а собственно религиозная составляющая (в узком смысле слова) остается в латентном состоянии, образуя сакральное ядро новой религиозной идентичности [7]. Данный результат подтверждается высказыванием известного социолога Ж.Т. Тощенко о том, что «в России сблизилась концепция национальная и религиозная идентичность, которые взаимно дополняют и заменяют друг друга. Это порождает весьма сложные взаимосвязи в общественном сознании и социальной практике [9, с. 50]. Последние данные опроса проведенного центром изучения общественного мнения «Левада» (сентябрь, 2012) показали, что 79 % опрошенных респондентов причисляют себя к православному вероисповеданию, однако только 4 % посещает церковь один раз в неделю, а 20 % опрошенных, которые причисляют себя к православному вероисповеданию, вообще никогда не посещали церковь. По мнению Б. Дубина, охарактеризовавшего образ православного верующего в современной России на основе данных Московского центра Карнеги, «отнесение человеком себя к числу православных является лишь его идентификацией на макроуровне — человек ощущает свое единство с коллективным «мы», в качестве которого выступает Церковь» [6]. Вероятно, эти особенности объясняют полученные нами различия и более низкие показатели по уровню религиозности у православных христиан. При наличии данных результатов неожиданно, что в группе мусульман статистически ниже посещение религиозных служб, чем у православных. Возможно, данный результат связан с тем, что существует тенденция: мечети часто посещаются преимущественно мужчинами. Возможно, в данном опросе не участвовали ответы респондентов женского пола (а это 52,4 % выборки). Мы можем заключить, что в группе мусульман религия обладает большим значением в повседневной жизни,

выполняя регулятивную функцию, посредством определенных идей, ценностей, установок, стереотипов, обычаев, традиций, в то время как в группе православных религия и Бог в меньшей степени имеют определяющий характер в повседневной жизни респондентов. Анализ различий показателей по отношению к работе, труду у православных и мусульман России выявил, что мусульмане в большей степени отмечают полезность экономической конкуренции, склонны допускать большее неравенство в доходах, чем православные христиане. Это достаточно неожиданный результат, поскольку понятие всеобщего равенства постулируется в Коране. Так социальное, экономическое неравенство, согласно исламским предписаниям, должно нивелироваться благодаря обязательному годовому налогу в пользу нуждающихся (закят). В Коране признается, что человек может быть заинтересован в земном благополучии и процветании [Коран, 3 : 14], а богатство это одно из благ, которое для человека полезно тогда, когда расходуется его часть на нужды неимущих. В этой связи становятся понятными истоки позитивного отношения к конкуренции как способу экономической активности и допущение неравенства в доходах в группе мусульман. В православной картине мира духовное имеет абсолютный приоритет над материальным, индивидуальные «высшие» ориентации православия распространяются и на православную хозяйственную этику [2]. Отсюда следует меньшее предпочтение экономической конкуренции. Подведем краткий итог: анализ различий показателей по отношению к работе, труду у православных и мусульман выявил, что существуют межконфессиональные различия в уровне религиозности и показателях отношения к работе, труду. Перейдем к рассмотрению взаимосвязей показателей религиозности с показателями отношения к работе, труду у православных христиан Российской Федерации. Выявлена положительная взаимосвязь значимости религии в повседневной жизни с удовлетворенностью работой. Схожие результаты были обнаружены в более ранних исследованиях, где было выявлено, что существует устойчивая взаимосвязь между уровнем религиозности и показателями субъективного благополучия [16]. Также

выявлена взаимосвязь между частотой посещения религиозных служб и отношением к безработице. Чем чаще человек посещает религиозные службы, тем более склонен он считать, что безработные могут отказаться от работы, не соглашаясь на любые условия. Данный результат довольно сложно проинтерпретировать однозначно, поскольку инструментарий не позволяет выявить мотивацию, которая лежит в основе решения отказа от работы.

С одной стороны, в православном христианстве «Праздность и сама по себе вина, — от бродяжничества, нищенства по лености или же для нетрезвости до барского томления по настоящему делу» [10]. Анализируя традиционные христианские воззрения, в том числе и православные, на материальные блага и труд, мы видим, что доминирует представление — работа не должна иметь своей целью обогащение [1]. Однако существует отличительная особенность православного понимания деятельности в целом: любая мирская деятельность оценивается по ее духовному и нравственному содержанию. В первую очередь, она должна быть движима высшими религиозными мотивами, служить не меркантильным, а душеспасительным целям [3]. Вместе с тем труд по своей спасительной ценности стоит намного ниже молитвы, поста [4]. Тем не менее, современное понимание и представления относительно безработицы среди православных требует дополнительного анализа. Перейдем к рассмотрению взаимосвязей показателей религиозности с показателями отношения к работе, труду у мусульман Российской Федерации. Выявлена значимая положительная взаимосвязь уровня религиозности с представлением об экономической ответственности государства. Чем выше уровень религиозности, тем больше респонденты склонны считать, что государство должно нести больше ответственности за экономическое благосостояние, нежели сам человек. Поскольку в Коране содержится множество предписаний, регламентирующих социоэкономическую активность мусульман, то в исламских государствах существует экономическая этика, принципы ведения бизнеса, регулируемые государством. В связи с этим, государство выступает регулятором экономических процессов, несет ответственность за соблюдение положений



шариата в бизнесе [5]. Работник же должен эти предписания выполнять, так как на предприятиях и в исламских компаниях принята строгая рабочая этика [14]. Возможно, что это представление формирует ожидания по отношению к государству и у представителей ислама в других светских государствах, таких как Россия. В этом же русле объясняется выявленная связь: чем выше значимость Бога в жизни мусульман, тем в большей степени респонденты отдают предпочтение владеть бизнесом государству. Однако нами обнаружена связь, выбивающаяся из общей логики: чем чаще посещение религиозных служб, тем выше предпочтение содержать бизнес в частном владении, а не в государственном. Возможно, это связано с ориентированностью на экономическую активность, конкуренцию среди мусульман. Данный результат требует дальнейшего уточнения. Показатель «частота посещения религиозных служб» положительно взаимосвязан с утверждением «труд приводит к успеху». Недавнее исследование в Турции, направленное на изучение влияния нравственности и религиозности на трудовое поведение респондентов, показало, что нравственность и религиозность являются факторами, оказывающими позитивное влияние на трудовое поведение [15]. Эти данные подтверждают полученный нами результат. Экономическая активность является одной из центральных ценностей в исламе. Коран поощряет коммерческую и экономическую активность [21], каждый человек, согласно постулатам ислама, должен работать [21, 24].

### **Выводы**

1. У представителей двух конфессий выявлены значимые различия в уровне религиозности и показателях отношения к работе, труду. Обнаружено, что для православных христиан характерно более частое посещение религиозных служб. Для мусульман в большей степени характерна значимость религии и Бога в повседневной жизни, чем для православных христиан.

2. Анализ различий показателей отношения к работе, труду выявил значимые различия в представлениях о равенстве доходов, конкуренции. В

группе православных христиан доминирует представление о том, что доходы должны быть равными. В группе мусульман в большей степени отмечаются полезность экономической конкуренции и возможность большего неравенства в доходах.

3. Существуют взаимосвязи между показателями религиозности и показателями отношения к работе, труду у представителей православия и ислама.

У представителей православия выявлена положительная взаимосвязь значимости религии в повседневной жизни с удовлетворенностью работой, частотой посещения религиозных служб и отношением к безработице. У представителей ислама выявлена положительная взаимосвязь уровня религиозности с представлением об ответственности государства за то, чтобы все граждане были экономически обеспечены. Обнаружена положительная связь показателя частоты посещения религиозных служб с утверждением «труд приводит к успеху» и предпочтением нахождения бизнеса в частном владении, а не в государственном.

#### Библиографический список

1. Бурьшкин П. А. Москва купеческая. — М.: Столица, 1990. — С. 197.
2. Зарубина Н. Н. Социология хозяйственной жизни: проблемный анализ в глобальной перспективе. — М.: Логос, 2006. — С. 74.
3. Коваль Т. Б. Этика труда православия // Общественные науки и современность. — 1994. — № 6. — С. 55–70.
4. Липов В. В. Path Dependency: Религиозные ценности как фактор формирования социальноэкономических моделей [Электронный ресурс] // Экономика, социология, менеджмент: федерал. образоват. портал. — URL: <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/211432.html> (дата обращения: 03.04.13).
5. Милославский Г. В. Интеграционные процессы в мусульманском мире. — М., 1991. — С. 117.
6. Образ православного верующего в современной России [Электронный ресурс] // Левадацентр: аналитический центр Ю. Левады. —

URL: <http://www.levada.ru/08-06-2012/obrazpravoslavnogo-veruyushchego-v-sovremennoirossii> (дата обращения: 21.03.2013).

7. Рыжова С. В. О соотношении православной идентичности и гражданского сознания // Гражданские, этнические и религиозные идентичности в современной России / под ред. В. С. Магун, Л. М. Дробижева, И. М. Кузнецов. — М.: Ин-т социологии РАН, 2006. — С. 141–169.

8. Сусоколов А. А. Культура и обмен: введение в экономическую антропологию. — М.: Рус. панорама, 2006. — 446 с.

9. Тощенко Ж. Т. Религиозная идентичность и бюрократия // Религия в самосознании народа. — М.: Ин-т социологии РАН, 2008. — С. 50.

10. Тюгашев Е. А. Православное отношение к труду в зеркале нравственного богословия // Человек, труд, занятость: сб. науч. ст. Вып. 2. — Новосибирск: Ин-т философии и права СО РАН: ЦСА, 1999. — С. 40–51.

11. Abu-Rayya Hisham Motkal. White Fiona Ann. Acculturation orientations and religious identity as predictors of Anglo-Australians' attitudes towards Australian Muslims // International Journal of Intercultural Relations. — 2010. — Vol. 34. — P. 592–599.

12. Ammerman N. T. Religious identities and religious institutions // Handbook of the sociology of religion / ed. M. Dillon. — N. Y.: Cambridge University Press, 2003. — P. 207–224.

13. Barro R.J, McCleary R.M. Religion and economic Growth. — Harvard University, 2003.

14. Stephen C. J., Emerson T. L. Business Ethics and Religion: Religiosity as a Predictor of Ethical Awareness among Students // Journal of Business Ethics. — 2004. — Vol. 50. — № 4. — P. 383–396.

15. Elçi M., Şener İ., Alpkan L. The Impact of Morality and Religiosity of Employees on Their Hardworking Behavior // Procedia Social and Behavioral Sciences. — 2011. — Vol. 24. — P. 1367–1377.

16. Ellison C. G. Religious Involvement and Subjective Well-Being // Journal Health and Social Behavior. — 1991. — № 32. — P. 80–99.
17. Glock C. Y. On the study of religious commitment // Research Supplement to Religious Education. — 1962. — Vol. 57. — P. 98–110.
18. Hall S. The moral and religious training of children and adolescents // Pedagogical Seminary. — 1891. — Vol. 1. — P. 139–172. 19. Iannaccone L. R. Introduction to the Economics of Religion // Journal of Economic Literature. — 1998. — Vol. 36. — № 3. — P. 1465–1496.
20. Leuba J. The Psychological Study of Religion: its Origin, its Function, its Future. — N. Y.: Macmillan, 1962.
21. Lewis M. K. Islam and Accountin // Accounting Forum. — 2001. — Vol. 25. — № 2. — P. 103–127.
22. Parboteeah K. P., Paik Y., Cullen J. B. Religious Groups and Work Values: a Focus on Buddhism, Christianity, Hinduism, and Islam // International Journal of Cross Cultural Management. — 2009. — Vol. 51. — № 9.
23. Noland M. Religion and economic performance // World Development. — 2005. — Vol. 33. — № 8. — P. 1215–1232.
24. Rahman Y. A. Interest Free Islamic Banking // Kuala Lumpur. — Al-Hilal Publishing, 1994. 25. Starbuck E. The Psychology of Religion. — N. Y.: Charles Scribner's Sons, 1899.

**А.Р. Биктагирова, Р.Н. Аюпов**  
**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РЕЛИГИОЗНОЙ**  
**ОРГАНИЗАЦИИ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ<sup>1</sup>**

Напряженная политическая ситуация в мире, возросший интерес людей к правильному и традиционному для России пониманию мусульманского вероучения, в то же время влияние нововведений сектантских организаций в исламе — все это накладывает большую ответственность на лидеров

---

<sup>1</sup> Биктагирова А.Р., Аюпов Р.Н. Управленческие решения руководителей религиозной организации: психологический аспект // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2016. № 4 (33). С. 147-152.

российских мусульманских организаций в принятии управленческих решений и последующей их реализации.

Для определенности и однозначности понятийного аппарата, а также для ознакомления с базовыми положениями, на которых планируется основать дальнейшие суждения, предварим анализ и выработку рекомендаций небольшим теоретическим экскурсом.

Базовая цель управленческой деятельности заключается в оптимизации функционирования системы в целом, получении возможно большего полезного эффекта при наименьших усилиях и затратах со стороны человеческих и материальных ресурсов, т.е. создание производительной организации, представляющей нечто большее, чем сумма вложенных в нее ресурсов [1, с.64]. Управленческий труд руководителя состоит из четырех видов деятельности: 1) организационно-административный – прием и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения; 2) аналитико-конструктивный – восприятие информации и подготовка соответствующих решений; 3) информационно-технический – вычислительные и формально-логические операции, документация; 4) учебно-воспитательный – обучение персонала, повышение квалификации, создание позитивного морально-психологического климата [4, с.112].

Уточним содержательное наполнение понятий успешность, результативность, эффективность, оптимальность деятельности, зачастую трактующиеся как синонимы. Слово «успех» («успешность») трактуется как положительные результаты в деятельности; достижения в освоении, изучении чего-либо; общественное признание, одобрение чьих-либо достижений. Мы основываемся на представлении о том, что любая деятельность результативна, т.е. успешна в отношении конечного результата. Однако не любая деятельность эффективна, оптимальна, поскольку оценка эффективности производится из расчета отношения результата труда к затратам. Следовательно, успешность деятельности понятие более широкое,

нежели эффективность [1, с.72]. Управленческие решения служат важнейшей интегральной характеристикой каждой системы управления, составляют основное содержание деятельности руководителя.

Далее, ответим на первую часть исследовательской идеи данной статьи. Приведем результаты теоретического исследования исторически значимых управленческих решений великих лидеров ислама, что позволило констатировать об их функциональной многогранности.

*Воспитательно-педагогическая функция управленческого решения:*

✓ возведенная мечеть в Медине стала центром, где постоянно собирались все верующие, чтобы задать вопросы посланнику Аллаха, получить от него знания и наставления (пророк Мухаммед) [4];

✓ решение превратить Медину в центр фикха и фетв. Она стала школой, выпускники которой становились наместниками и судьями (Умара бин Хаттаба);

*Социальная функция управленческого решения:*

✓ мухаджиры (переселенцы мусульмане из Мекки) и ансары (мусульмане города Медины) побратались друг с другом в доме Анаса ибн Малика. Благодаря этому стирались различия, обусловленные происхождением, цветом кожи и местом рождения, и каждый мог выделиться среди других только благодаря своему мужеству или благочестию (пророк Мухаммед);

✓ строительство новых городов (Умара бин Хаттаба);

✓ решение о совместном прочтении таравих намаза в месяц Рамазан для того, чтобы объединить мусульман в единый коллектив и поднять сплоченный дух в поклонении Аллаху (Умара бин Хаттаба);

✓ финансовая политика и расширение государства привели к росту общего благосостояния и распространению роскоши (Усман ибн Аффан);

*Политическая функция управленческого решения:*

✓ самой первой мерой по налаживанию мира в мусульманском

обществе и укреплению его целостности было возведение мечети. Это способствовало консолидации разрозненных групп, смешению родов, сближению племен и установлению между ними взаимной любви и дружбы (пророк Мухаммед);

✓ приказ о развитии конной почтовой службы и судостроения, что позволило открыть сообщения на воде - это в первую очередь торговые отношения и укрепление военно-морского флота, тем самым закрыв для врагов путь к набегам на селения со стороны моря (Умара бин Хаттаба);

✓ построил здание суда, основал полицию (Усман ибн Аффан);

✓ центры «дар-уль мазалим» («дома притесненных») служили образцами восстановления справедливости, возвращая имущество, отнятое нечестным путем (Али ибн Абу Талиб);

*Регулирующая функция управленческого решения:*

✓ мечеть «Аль-Масджид ан-Набави» - центр управления всеми делами, откуда направлялись люди для обращения с исламским призывом, где собирались совещательные и исполнительные органы мусульманского государства (пророк Мухаммед);

*Информационная функция управленческого решения:*

✓ решение Абу Бакра первого халифа о составление Корана из отрывков в единый экземпляр с целью сохранения всех аятов и сур [3].

Во второй части статьи опишем результаты эмпирического исследования успешности принятия и реализации управленческих решений руководителями религиозной организации.

Исследовательской базой выступило региональное духовное управление мусульман Пензенской области.

Профессиональная деятельность руководителя заключается в достижении системы целей, эффективном функционировании, сохранении и развитии организации через оптимальность принятия и реализации решений. В зависимости от должностных позиций руководителя различается уровень

решаемых организационных задач: стратегические задачи решаются руководителями высшего звена; тактические задачи – линейными руководителями. Выделенные две группы руководителей и являются объектами исследования в контексте успешности управленческих решений. Руководители высшего звена: муфтий, председатель РДУМ, зам. председателя РДУМ. Руководители среднего звена – имамы мухтасибатов районов Пензенской области.

Сбор опытных данных осуществлялся в режиме индивидуальных встреч с каждым руководителем – потенциальным участником исследования. Процедура приглашения к участию в исследовании включала ознакомление с его целью и задачами, учет положительного отношения и добровольность участия, гарантии конфиденциальности получаемой от участников информации и наличие обратной связи по результатам.

Для сбора данных использовали методику «Экспертной оценки успешности принятия и реализации управленческих решений (А.Р. Биктагирова, 2009). Процесс принятия и реализации управленческих решений представляет собой совокупность закономерно следующих друг за другом в определенной логической последовательности этапов, между которыми существуют сложные прямые и обратные связи. Лист оценки предлагается как инструмент внешней экспертизы успешности управленческих решений и не предполагает форму работы с ним по типу самоотчета, поскольку настоящее исследование не предусматривало его соответствующую психометрическую проверку [1, с.78].

Ниже приведены результаты успешности принятия и реализации управленческих решений руководителями среднего и высшего звена региональное духовное управление мусульман Пензенской области.



**Средние значения показателей успешности этапов принятия и реализации управленческих решений руководителей РДУМ**

№	Показатели	Средние значения показателей успешности управленческих решений
1	Постановка проблемы, или моделирование	4,1
2	Сбор информации	4,2
3	Выработка цели	3,9
4	Оценка альтернатив	4,5
5	Планирование	4,7
6	Реализация	4,8
7	Оценивание результатов	4,6

Критерии успешности принятия и реализации управленческих решений руководителями среднего и высшего звена региональное духовное управление мусульман Пензенской области позволили выделить наиболее результативные этапы: реализации ( $X_{\text{ср}}=4,8$   $\text{Std.Dev}=0,73$ ); планирования ( $X_{\text{ср}}=4,7$   $\text{Std.Dev}=0,69$ ); оценивания результатов ( $X_{\text{ср}}=4,7$   $\text{Std.Dev}=1,03$ ). Соответственно, руководители РДУМ реалистичны в оценке реальной ситуации, детально планируют принимаемое решение и эффективно делегируют полномочия по реализации определенных задач. Кроме того, успешно создают программы действий и прогнозируют поведение подчиненных для достижения намеченных целей. При возможных изменениях внешних условий быстро вносят необходимые корректировки в реализации принятых ими решений. Способны адекватно оценивать характеристики эффективной работы и устраняют причины возможных неудач.

Также отметим, что сотрудники РДУМ Пензенской области считают, что их непосредственным руководителям необходимо развитие управленческих навыков в следующих этапах управленческих решений: выработки цели ( $X_{\text{ср}}=3,9$   $\text{Std.Dev}=0,99$ ); постановки проблемы или моделировании ( $X_{\text{ср}}=4,1$   $\text{Std.Dev}=0,91$ ). У руководителей РДУМ Пензенской области могут возникнуть сложности в структуризации и детализации первоначальной проблемы, и как следствие цель

управленческого решения может быть не конкретизирована и без отчетливого видения логической последовательности действий по достижению цели. Можем предположить, что обнаруженный факт, обусловлен возрастными особенностями респондентов (78,6% руководителей мухтасибатов пожилого возраста). Аналогичные результаты обнаружены и в эмпирическом исследовании кадрового потенциала мухтасибатов Республики Башкортостан. Выявлено практическое отсутствие в мухтасибатах молодых кадров и недостаточно высокий уровень как светского, так и религиозного образования действующих работников позволяет судить об отсутствии привлекательности для молодежи работы в религиозной области, а также о низкой заинтересованности действующих работников в повышении своего образовательного уровня [2, с.101].

Таким образом, проведенное исследование позволило констатировать многогранную функциональность исторически значимых решений лидеров ислама. Выделены показатели сформированности управленческих умений и навыков в принятии управленческих решений руководителями высшего и среднего звена РДУМ Пензенской области. А именно, умение программировать способы действий и поведение подчиненных для достижения намеченных целей, способность перестраиваться и корректировать управленческую деятельность в случае изменения внешних условий, умение планировать деятельность и умение адекватно оценивать реализованное решение с точки зрения успешности/неуспешности.

#### Литература

1. Биктагирова А.Р. Психологическая культура руководителя и ее эффекты на успешность управленческих решений // Профессиональная культура в человекоориентированных профессиях: коллективная монография под редакцией Е.В. Дьяченко. Екатеринбург: Изд-во УГМУ, 2014г. С.62-84

2. Биктагирова А.Р., Саяхов Р.Л. Развитие кадрового потенциала религиозных организаций на примере Духовного управления мусульман республики Башкортостан // Вестник БИСТ, 2014. №4 (25). С. 96-101

3. Мухаммад Али Салляби, Сират уль-амириль мукминин Усман бин Аффан, изд-во Даруль ибн Хазм, 2008.

4. Психология менеджмента / под ред. Г.С. Никифорова. 3-е изд. Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007. С. 237-243.

### **А.Р. Биктагирова, Р.М. Шакиров ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РЕЛИГИОЗНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ<sup>1</sup>**

В современном мире происходят изменения, которые являются не только проявлениями эволюционных процессов и научно-технического прогресса, но и во многих случаях кардинально меняют жизнь человека. При этом серьезно меняются как её количественные, так и качественные параметры. Ускоряется ритм жизни, повышается градус нервного и психического напряжения, появляются такие формы активности и жизнедеятельности, о существовании которых человек не мог даже предположить ещё несколько десятилетий назад.

Новшества коснулись буквально всех сфер жизнедеятельности человека, не осталась в стороне и религия. И сама история ислама нам говорит о том, что эта религия во все века поощряла развитие, прогресс во многих сферах жизни. Мусульманские ученые внесли огромный вклад и совершили множество открытий в медицине, физике, химии, математике, астрономии и других науках. И религиозная организация, и в частности мусульманская организация, в своей деятельности, безусловно, должна внедрять и широко использовать инновации. Основной целью религиозной организации является распространение и развитие религии, и для

---

<sup>1</sup> Биктагирова А.Р., Шакиров Р.М.ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РЕЛИГИОЗНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ // Вестник Башкирского государственного педагогического университета им. М. Акмуллы. 2016.№ 1 (37). С. 95-101

выполнения этой важной задачи в бурном, постоянно меняющемся современном мире применять инновации жизненно необходимо. В современных условиях, только применяя инновации, можно достичь должного эффекта в работе мусульманской религиозной организации. Успешная работа такой организации зависит от того, какие люди в ней работают, их деловые и нравственные качества, трудолюбие, профессиональное мастерство и, конечно же, в данном контексте: желание, способность и смелость во внедрении нового в религиозную сферу при этом, безусловно, не искажая основы исламского вероучения и не нарушая постулатов ислама.

В исследовании под инновацией понимается творческий процесс реализации идеи, получившей практическое воплощение и внедрение в виде нового товара, услуги, технологии, формы организации, метода управления.

Одним из важнейших моментов в раскрытии факторов эффективной инновационной деятельности выступает инновативность субъектов религиозной организации. Инновативность в научной литературе понимается как способность на когнитивном и поведенческом уровне обеспечить появление, восприятию, а также возможную доработку и реализацию новых и оригинальных идей [2]. В религиозной организации успешность нововведений во многом детерминировано кадровым потенциалом. Так, Саяхов Р.Л. рассматривает кадровый потенциал мухтасибатов РБ как движущую силу не только в грамотном просвещении отдельных прихожан, но также и развитие мусульманства в республике в целом [3, с.98].

Существуют две гипотезы, объясняющие происхождение инноваций: «технологический толчок» и «вызов спроса». Гипотеза «технологического толчка» была представлена Г. Меншем. Согласно этой гипотезе источником возникновения инноваций выступают внутренние закономерности производства. По гипотезе «вызова спроса», сторонником которой является К. Фримен, определяющим фактором в создании инноваций является спрос. В реальной жизни трудно выделить одну-единственную первопричину

появления инноваций. По мнению С.Ю. Глазьева, «...многочисленные эмпирические исследования убедительно демонстрируют зависимость распространения того или иного новшества от состояния общественных потребностей: многие изобретения лежат десятилетиями, а иногда и столетиями в ожидании появления практической потребности в их использовании. В свою очередь, потребности в том или ином продукте, хотя и определяются в значительной степени возможностями его производства, но формируются под влиянием меняющихся стереотипов потребительского поведения» [1].

Инновации, по-другому – новшества всегда являлись и являются объектом пристального внимания исламских богословов. Однако зачастую рассматриваются они в очень узком аспекте обрядовых и культовых новшеств. В исламе даже есть специальное понятие для обозначения новшеств – бид'а. Причем все новшества делятся: допустимые и недопустимые [4].

Причина такого пристального внимания к новшествам в том, что ислам сам по себе на момент своего появления был одним из величайших инноваций – социальной инновацией в современном понимании. Он впервые сумел соединить воедино мирское и духовное, достичь некоего баланса между ними. В этом и был секрет его успеха в свое время. Однако в дальнейшем ислам, как и другое религиозное учение, развивался под влиянием развития общественных отношений, и каждое из поколений начало привносить в ислам что-то свое. Однако устами пророка Мухаммада (мир ему и милость Всевышнего) было заявлено, что Аллахом будет обеспечиваться неизменность текста Священного Корана, то есть основ исламского вероучения. «Воистину, Мы низвели (через Нашего заключительного посланника) Откровение (Коран), и Мы, несомненно, будем охранять его (от каких-либо внешних вмешательств, искажений, причём до Конца Света)» (Священный Коран, сура 15 «Аль-Хиджр», аят 9). В то же

время сам Пророк (мир ему и милость Всевышнего) не отрицал возможности развития учения, постижения новых знаний.

Возможно ли обновление в мусульманском обществе? Не является ли это противной самой сущности ислама? Для нас это вопросы риторические. Сам ислам в эпоху своего зарождения явился некой формой «модернизации» традиции единобожия (монотеизма). Ислам был ответом на поиски компромисса между радикальным монотеизмом иудаизма и универсалистским монотеизмом христианства. Эти поиски явились основным моментом в духовной жизни Ближнего Востока как в христианской, так и в иудейской среде. Ислам продолжил последовательную монотеистическую линию иудеев, но в отличие от них признал универсалистскую проповедь Иисуса Христа (мир ему). Эта религия привнесла много новшеств в монотеистическое движение, но самым показательным является то, что ислам стоял у истоков современной концепции веротерпимости, вошедшей как неотъемлемая часть в стратегии современных «демократий» западного типа. Именно исламская концепция Авраама (мир ему) как прародителя монотеизма как такового и идея авраамических религий породили ту сознательную и добровольную для мусульманства терпимость, которая была беспрецедентна для средневековья, а сейчас превратилась в расхожую модель.

С другой стороны: нельзя рассматривать ислам как нечто косное, пронёсшее свой облик неизменным через полуторатысячелетнюю историю, наполненную кардинальными изменениями мира и человека. Ислам как вероучение – неизменен, божественная истина, сформулированная в нем – по определению не может быть отменена или отредактирована человеком. Однако Ислам как культурное, социальное, экономическое и т.д. воплощение предвечной истины в материальном и временном мире может и даже должен изменяться, находя адекватный ответ тем вызовам, которые приносит с собой поток времени. Эти изменения и обновления «тела» ислама как раз и призваны сохранить нетронутым его духовный стержень.

Далее представлены результаты изучения инновационных процессов мухтасибата пос. Заитова г. Октябрьского. Инновационные процессы представлены во временном периоде с 2013 по 2015гг., также основополагающим в структуре выступает классификация видов инновации.

В современном менеджменте различают следующие виды инновации:

- ✓ по степени новизны: базисные, улучшающие, псевдоинновации;
- ✓ по характеру применения: производство и использование новых продуктов; технологические инновации; социальные инновации; комплексные, представляющие единство нескольких видов изменений;
- ✓ по стимулу появления (источнику); по масштабу (сложные, простые).

Приступим к обсуждению полученных результатов исследования. Были проанализированы организационные процессы в управлении мечетью пос. Заитово и выделены те оргпроцессы, которые были определены как инновационные, т.к. ранее в менеджменте мечети не применялись, а начали реализовываться с 2013г. Основываясь на классической классификации инновационных процессов в управлении организацией, представим инновационные процессы в управлении мусульманской религиозной организации пос. Заитово.

*Базисные инновации:*

- ✓ начало строительства учебного корпуса медресе, заложен «нулевой цикл»;
- ✓ создание благотворительного фонда для нуждающихся, который формируется из пожертвований прихожан и контролируется и распределяется комиссией из числа членов приходского собрания нашей организации;
- ✓ открытие магазина по продаже «халяльных» продуктов, мусульманской литературы, одежды и атрибутики;
- ✓ использование услуги электронного документооборота с банком с помощью современной системы дистанционного банковского обслуживания (ДБО) «Интернет-Банк».

*Улучшающие инновации:*

- ✓ новые программы экспресс - обучения прихожан арабской графике и чтению Корана;
- ✓ организация новых мест для жертвоприношения во время Курбан – байрама;
- ✓ оборудование дополнительных мест для ифтаров (трапез разговения в месяц Рамадан); организация «Шатра Рамадана»;

*По характеру применения: производство и использование новых продуктов:*

- ✓ под контролем нашей организации находится предприятие по производству мяско-колбасной продукции «Халяль» мясокомбината г.Октябрьского, организаторами – инициаторами является группа наших прихожан.

*Технологические инновации:*

- ✓ обучение работников организации и прихожан компьютерной грамотности,
- ✓ использование программы обмена информацией WhatsApp среди прихожан (созданы две группы).

*Социальные инновации:*

- ✓ женский клуб, который собирается каждую субботу в мечети нашей организации для обсуждения и решения вопросов, находящихся в компетенции женщин;
- ✓ в рамках этого клуба есть детская группа для дошкольников, проходят уроки ислама, развивающие игры, общение женщин и детей, организуются совместные трапезы;
- ✓ организация экологического субботника по уборке зоны отдыха на озере «Лесное»;
- ✓ проведение детских праздников во время Ураза и Курбан байрамов с развлекательными мероприятиями, раздачей подарков и благотворительных трапез для всех прихожан;
- ✓ различные благотворительные акции.



*Комплексные, представляющие единство нескольких видов изменений:*

- ✓ проведение волейбольного матча совместно с прихожанами православной церкви, причем команды были смешанные;
- ✓ участие команды прихожан в соревнованиях по борьбе куреш и армрестлингу на кубок ДУМ РБ в г.Набережные Челны.

*По стимулу появления:*

- ✓ обучение священнослужителей на курсах повышения квалификации в Институте дополнительного образования БГПУ им. Акмуллы,
- ✓ обучение прихожан на курсах ораторского мастерства в бизнес-инкубаторе г. Октябрьского РБ.

Таким образом, в системе управления организацией важное значение играют инновационные процессы, которые позволяют расти и развиваться предприятию, также быстро реагировать на динамические изменения и преобразования, происходящие в обществе. Мусульманские организации не исключения. В менеджменте мечети пос. Заитово реализуются множество видов инновационных процессов, внедрение которых дает как краткосрочные, так и среднесрочные результаты. Во-первых, увеличилось количество прихожан. Во-вторых, изменился возрастной состав прихожан. Так, например, до 2013 – 2015гг. более 60% прихожан составляли пожилые люди. На данный момент, около 80% прихожан от 15 до 40лет. В-третьих, изменение состава по региональному признаку, а именно увеличилось количество прихожан – жителей РБ. В-четвертых, повысился уровень знаний жителей РБ в религиозных вопросах. Стоит отметить глубину религиозных знаний и осознанность поступков и действий как в вопросах поклонений, так и в повседневной жизни.

#### Литература

1. Биктагирова А.Р. Особенности социально-психологической культуры руководителей бизнес-объединений: дисс.канд. пс. наук./ М.: РГСУ, 2009. – 189 с.
2. Биктагирова А.Р. Экспертная оценка успешности принятия управленческих решений // Вестник БИСТ, 2011. №2. С.105-111

3. Биктагирова А.Р., Саяхов Р.Л. Развитие кадрового потенциала религиозных организаций на примере Духовного управления мусульман республики Башкортостан // Вестник БИСТ, 2014. №4 (25). С. 96-101

4. Безрудный Ф., Смирнова Г., Нечаева О. Сущность понятия инновации и его классификация// Инновации, 1998, № 2-3 (<http://www.mag.innov.ru>)

5. Биктагирова А.Р. Психологическая культура руководителя и ее эффекты на успешность управленческих решений // Профессиональная культура в человекоориентированных профессиях: коллективная монография под редакцией Е.В. Дьяченко. Екатеринбург: Изд-во УГМУ, 2014г. С.62-84

6. Биктагирова А.Р., Саяхов Р.Л. Развитие кадрового потенциала религиозных организаций на примере Духовного управления мусульман республики Башкортостан // Вестник БИСТ, 2014. №4 (25). С. 96-101

7. Духовное управление мусульман Республики Башкортостан сегодня. – Уфа: Мир печати, 2012. – 100 с.

**А.Р. Биктагирова, Р.Л. Саяхов**  
**РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕЛИГИОЗНЫХ**  
**ОРГАНИЗАЦИЙ НА ПРИМЕРЕ ДУХОВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**  
**МУСУЛЬМАН РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН<sup>1</sup>**

Поликультурность и многоконфессиональность современного общества при все более четко проявляющихся признаках глобализации и в условиях распространения идей плюрализма, демократии и практически неограниченных свобод – все это естественным образом ведет к столкновению интересов, а значит, неминуемо является питательной средой для зарождения конфликтов.

Одним из наиболее значимых факторов, непосредственно влияющих на формирование общественного мнения и на градус социальной напряженности, всегда остается идеология и неразрывно с ней связанная

---

<sup>1</sup> Биктагирова А.Р., Саяхов Р.Л. РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕЛИГИОЗНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ПРИМЕРЕ ДУХОВНОГО УПРАВЛЕНИЯ МУСУЛЬМАН РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2014. № 4 (25). С. 96-101.

духовная, религиозная составляющая. Президент России Владимир Путин, в частности, выступая 24 октября 2014 года перед членами Международного дискуссионного клуба "Валдай" в Сочи, высказал мнение о возможности распространения конфликтов на этнической и религиозной почве: «Следующая очевидная угроза – это дальнейшее разрастание конфликтов на этнической, религиозной и социальной почве. Такие конфликты опасны не только сами по себе. Они формируют вокруг себя зоны безвластия, беззакония и хаоса, где уютно чувствуют себя и террористы, и рядовые преступники, пиратство процветает» [18].

В связи с этим работа религиозных объединений нашего государства продолжает оставаться предметом пристального внимания. Показательным подтверждением тому служит наличие множества международных и отечественных законодательных актов, регулирующих общественные отношения в этой области. В связи с серьезными изменениями, произошедшими в нашей стране в конце ушедшего в историю столетия, с небывалой активностью стали воссоздаваться и образовываться вновь многочисленные религиозные организации. Серьезной проблемой, с которой столкнулось сегодня как само духовенство, так и государство, это дефицит кадров. Что ожидает, в этой связи, гражданское общество, по каким сценариям будут развиваться межконфессиональные, внутриконфессиональные, государственно-конфессиональные отношения во многом определяет кадровый потенциал религиозных организаций.

Сегодня государством предпринимаются беспрецедентные шаги с целью оптимизировать работу в религиозной области, поднять на новый уровень духовную грамотность населения, развить систему отечественного религиозного образования. Достаточно вспомнить хотя бы такой масштабный шаг, как введение в школьную программу нового предмета, именуемого «Основы религиозных культур и светской этики», который начали изучать во всех регионах с 1 сентября 2012 года. Весьма значимым для мусульман России явилось создание несколько лет назад

некоммерческого благотворительного Фонда поддержки исламской культуры, науки и образования. Для становления отечественной системы исламского образования ключевую роль сыграло принятие «Комплексной программы содействия развитию сферы религиозного образования на 2005–2015 гг.», разработанной Министерством образования и науки Российской Федерации.

Учитывая, в этой связи, высокую меру ответственности за повышение эффективности функционирования мусульманских религиозных организаций, представляется важным рассмотреть состояние их кадрового потенциала, дать общую оценку ситуации, видение перспектив и, на основе этого, выработать рекомендации, которые позволили бы укрепить кадровый потенциал мусульманских религиозных организаций.

Для определенности и однозначности понятийного аппарата, а также для ознакомления с базовыми положениями, на которых планируется основать дальнейшие суждения, предварим анализ и выработку рекомендаций небольшим теоретическим экскурсом.

По самому общему определению специалистов, любая организация – это объединение людей, занимающихся совместной деятельностью для достижения определенных целей [11, с. 117]. Кадровый потенциал представляют как сумму физических и моральных качеств каждого члена коллектива, которые определяют способность организации воплощать свои цели в реальность. Физические качества определяются состоянием здоровья работника, его трудоспособностью, психотипом, возрастом, полом, трудовыми навыками. В состав моральных качеств входят образованность, культура, творческая активность, интеллект, нравственность, самоуважение, способность к самоконтролю, умение адаптироваться к изменяющимся условиям и принимать нестандартные решения.

Управление развитием кадрового потенциала обеспечивается изучением потенциала человека. С одной стороны, рассматриваются его способности, с другой – возможности их реализации [11, с. 176].

Формирование новых и развитие имеющихся способностей, определенных на основе анализа их востребованности в интересах организации и самого человека, – основа управления развитием кадрового потенциала [11, с. 176].

Для анализа состояния кадрового потенциала организации применяют различные методы. В нашем случае мы используем метод сравнений, который дает возможность изучить состояние системы управления персоналом в прошлом с настоящим и прогнозом на будущее. Именно получив результаты сравнительного анализа, мы попытаемся разработать рекомендации по развитию кадрового потенциала религиозных организаций.

Местных мусульманских религиозных организаций (ММРО) в масштабах даже отдельно взятого Башкортостана насчитывается великое множество. Согласно упомянутому выше Закону №125-ФЗ от 26 сентября 1997 г. «О свободе совести и религиозных объединениях», любые три из них могут объединиться в централизованную религиозную организацию. Ключевыми централизованными организациями мусульман, располагающимися и действующими на территории республики Башкортостан, являются Центральное духовное управление мусульман Российской Федерации – ЦДУМ РФ и Духовное управление мусульман Республики Башкортостан (недавно переименованное в Централизованную религиозную организацию Духовное управление мусульман Республики Башкортостан – ЦРО ДУМ РБ) с примерно одинаковым количеством республиканских приходов. Количество зарегистрированных в Министерстве юстиции ММРО, находящихся в каноническом и административном подчинении только республиканского духовного ведомства (ЦРО ДУМ РБ) порядка шестисот. Структура организации, состояние с кадрами и работой приходов в обоих ведомствах примерно одинаково. Для более конкретного ознакомления и анализа работы духовных институтов в отдельно взятом субъекте, ограничим круг пределами одной организации – ЦРО ДУМ РБ рассмотрим состояние кадрового потенциала на примере ключевой функциональной единицы – «мухтасибат». Его функционирование в системе

республиканского духовного ведомства являет с одной стороны уменьшенную до масштаба отдельного района модель централизованной религиозной организации, а с другой – она наиболее полно и показательно отражает состояние духовной среды.

В соответствии с главой 3 Устава Централизованной религиозной организации – Духовного управления мусульман Республики Башкортостан, данная организация состоит из местных мусульманских религиозных организаций – приходов, находящихся под его каноническим и административным управлением, возглавляемым председателем ММРО [16]. Функции координирующих органов выполняют учреждаемые организацией мухтасибаты. В состав организации входят также учреждения организации. Свою деятельность учреждения осуществляют под руководством назначаемых Муфтием работников организации. Учреждения создаются, реорганизуются и ликвидируются по решению Президиума по представлению Муфтия. В структуру организации входит ряд отделов (образования, международных связей и связей с общественностью; молодежный; по делам хаджа; информационно-аналитический; Комитет по стандарту «Халяль»). В случае необходимости, право создания новых (дополнительных) отделов относится к компетенции Президиума организации. Учреждения организации без образования юридического лица действуют на основе Положения об учреждениях соответствующего вида, разработанных Президиумом организации. Свою работу учреждения организации осуществляют в тесном единстве и взаимодействии, координируя свои усилия в решении задач, носящих общий характер [16].

Анализ организационной структуры ЦРО ДУМ РБ показывает, она состоит из матричной (дивизионной) и линейно-функциональной форм управления персоналом. В линейно-функциональной части на 1 уровне находится мухтасиб, на 2 уровне – приход, на 3 уровне – прихожане [19].

Мухтасибат представляет собой объединение местных мусульманских религиозных организаций (ММРО) в рамках одного муниципального района,

находящихся в каноническом и административном подчинении ДУМ РБ. Мухтасибат в своей деятельности руководствуется Уставом ЦРО ДУМ РБ и Уставом ММРО. Мухтасибат возглавляет утвержденный в данной должности Муфтием имам-мухтасиб из числа наиболее достойных, опытных, авторитетных представителей духовенства данного района. Основные направления работы мухтасибата достаточно конкретно перечислены в Журнале работы мухтасибата, где основными направлениями его работы обозначены религиозные и образовательные мероприятия, работа с молодежью, связь с общественностью, местной администрацией и Духовным управлением. Одной из основных обязанностей имама-мухтасиба является ведение ежегодного Журнала работы мухтасибата и контроль за ведением в приходах ежегодной Тетради работы прихода [16, 17].

Анализ показывает, что организационная структура функционального подразделения мухтасибат ДУМ РБ является линейно-функциональной со следующими уровнями: 1 уровень – имам-мухтасиб, 2 уровень – приходы, 3 уровень – структурные подразделения приходов, 4 уровень – прихожане. [5, 19]

Как было сказано выше, для анализа состояния кадрового потенциала мы используем метод сравнения, а именно: сравниваем состояние системы управления персоналом в прошлом и настоящем. В качестве источника информации прибегнем к использованию данных, приведенных в книге «ДУМ РБ сегодня» [5], выпущенной к 95-летию ведомства, на официальном Сайте ЦРО ДУМ РБ ([www.dumrb.ru](http://www.dumrb.ru)) [19], внутренних статистических данных ведомства [16,17].

Для анализа кадровый потенциал религиозных организаций мы рассматриваем как сумму физических и моральных качеств каждого члена коллектива, которая определяет способность религиозной организации воплощать свои цели в реальность [12, с. 175-178]. Физические качества мы определяем следующими показателями: возраст, семейное положение, количество детей. В состав моральных качеств входят уровень светского и

религиозного образования. Центральным гипотетическим положением выступает идея о том, что существуют определенные характеристики персонала религиозных организаций, которые требуют инновационных изменений.

В результате сравнения показателей физических и моральных качеств кадрового потенциала мухтасибатов ДУМ РБ за три года работы (с 2011 г. по 2014 г.) [5] проявилась следующая динамика изменений:

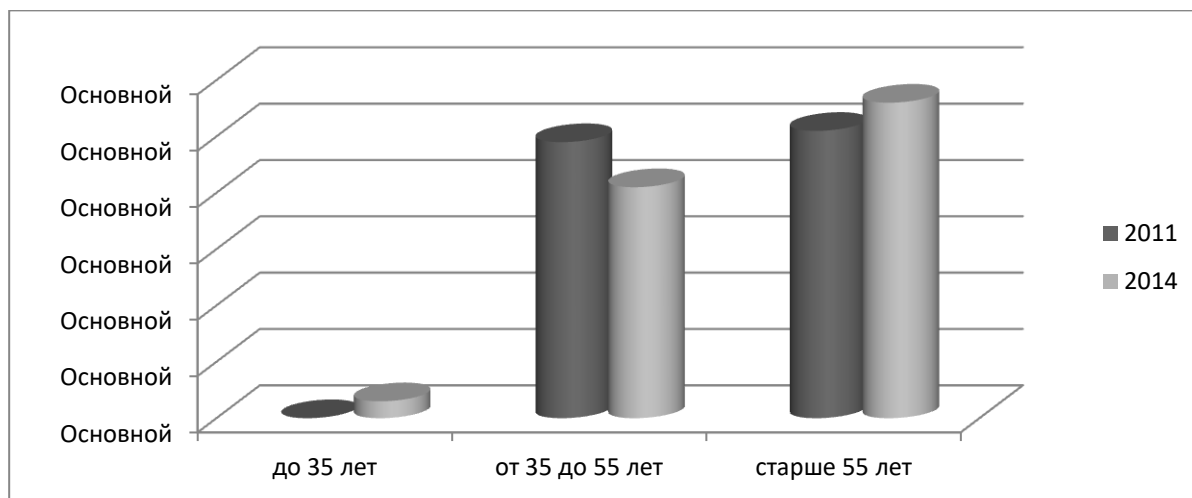
- I. В показателях физических качеств кадрового потенциала наблюдается незначительный рост доли молодых имамов-мухтасибов в возрасте до 35 лет (с 0% до 3%) и увеличении доли возрастной группы старше 55 лет (с 51% до 56%), а также незначительное уменьшение количества имамов-мухтасибов, имеющих более 5 детей (с 19% до 16%).
- II. В показателях моральных качеств кадрового потенциала наблюдается незначительный рост доли имамов-мухтасибов с начальным религиозным образованием (с 2% до 5%) и высшим религиозным образованием (с 30% до 33%), а также уменьшение доли имамов-мухтасибов со средне-специальным религиозным образованием (с 68% до 62%).

Таким образом, результаты исследований позволяют констатировать отсутствие выраженной динамики развития кадрового потенциала централизованной религиозной организации (ДУМ РБ) на уровне ее функциональной единицы мухтасибат. Данный факт свидетельствует также о необходимости инновационных изменений в развитии кадрового потенциала как фактора развития религиозных организаций.



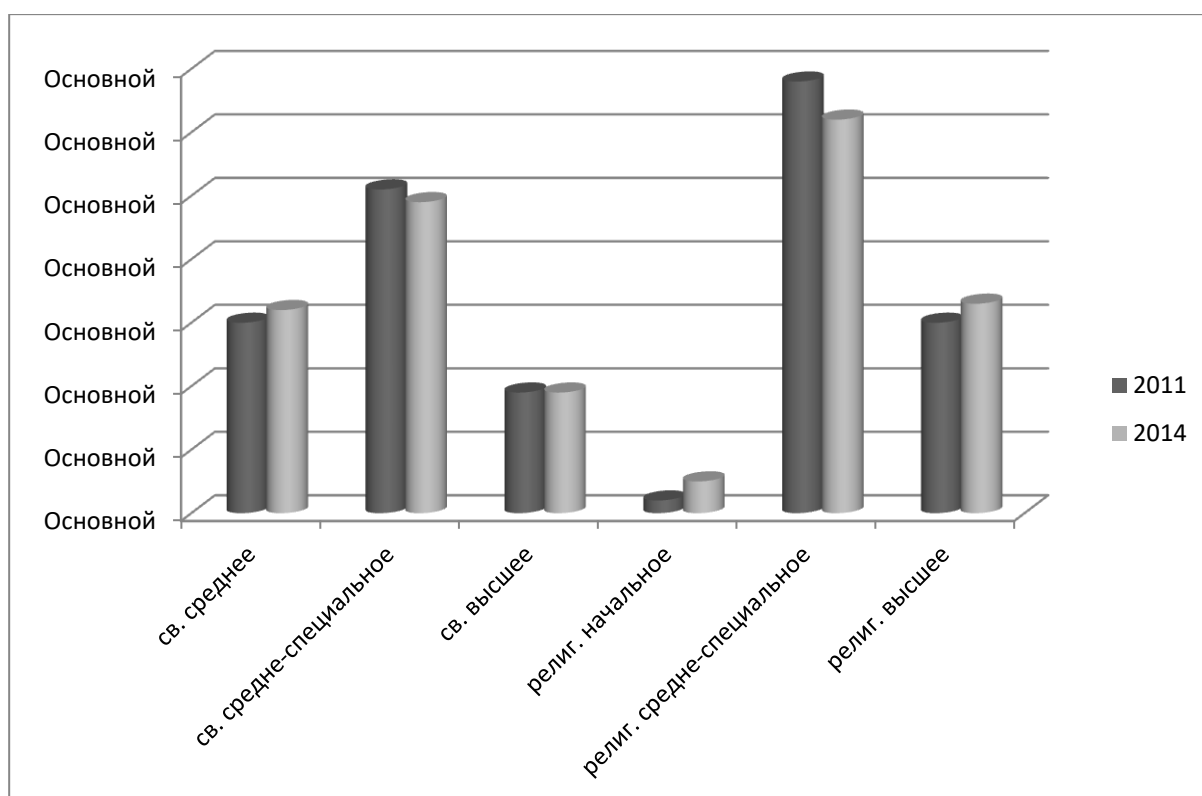
## Динамика изменения физических качеств имамов-мухтасибов. Возрастные показатели

диаграмма 1



## Динамика изменения моральных качеств имамов-мухтасибов

диаграмма 2



Разработанные нами рекомендации разделены на следующие блоки:

I. *Управленческий блок.* Из анализа организационной структуры Централизованной религиозной организации ДУМ РБ и организационной структуры ее функциональной единицы – мухтасибат могут следовать

следующие выводы. Во-первых: отсутствует четкая координация в управлении деятельностью мухтасибатом со стороны ДУМ РБ. Во-вторых: не корректна система взаимодействия и координации действий между мухтасибатами различных районов республики Башкортостан. В связи с этим считаем обоснованным предложить к внедрению в управление мухтасибатом регионального компонента. А именно: 1) Возложить ответственность за деятельность конкретных групп мухтасибатов определенных районов на конкретных членов Президиума ДУМ РБ; 2) С целью стратегичности управления мухтасибатами усовершенствовать имеющуюся систему ахундов. Для этого на территории всего субъекта Федерации на каждые несколько соседних муниципальных районов, и, соответственно, - несколько соседних мухтасибатов назначить одного ахунда, который являлся бы связующим звеном между ДУМ РБ и возглавляемыми им имамами мухтасибами.

*II. Функциональный блок.* Изучение внутриведомственных документов показало, что не для всех функциональных единиц существуют соответствующие положения, регламентирующие их деятельность, а также не для всех категорий сотрудников и (или) недостаточно четко прописаны сферы компетенций, границы ответственности и понятие результативности работы. Таким образом, необходимо:

1) Разработать положения для всех функциональных подразделений и возложить ответственность за их соблюдение на соответствующие подразделения или работников Управления.

2) Разработать и внедрить в практику работы на всех уровнях должностные инструкции с четко расписанными компетенциями и границами ответственности. Возложить ответственность за соблюдение должностных инструкций на конкретное подразделение или работника Управления.

3) Разработать понятие результативности работы всех учреждений, структурных и функциональных подразделений Ведомства. Предусмотреть систему поощрений за результаты.

III. *Коммуникативный блок.* В результате исследования установлено, что в организационной структуре мухтасибата не просматривается связь с Комиссией по государственно-конфессиональным отношениям и взаимодействию с религиозными объединениями при администрациях муниципальных районов. В связи с этим необходимо выстроить как нисходящую, так и восходящую коммуникацию между функциональной единицей мухтасибат и соответствующей Комиссией при администрации соответствующего муниципального района РБ. Так, например, восходящая от мухтасибата до Комиссии связь позволит объективно информировать о реалиях работы и проблемных моментах на местах. А нисходящая (от Комиссии к мухтасибатам) коммуникация позволит совместно решать задачи, стоящие перед Комиссией как в религиозной, так и в других сферах (молодежная политика, правопорядок, образование, охрана семьи, материнства и детства, здравоохранение и т.д.). Вместе с этим включение в работу администрации муниципального района имама-мухтасиба даже в качестве консультанта позитивно отразится на консолидации усилий, направленных на решение ряда социальных, экономических и других проблем на местном уровне.

IV. *Социальный блок.* Эмпирическое исследование кадрового потенциала выявило практическое отсутствие в мухтасибатах молодых кадров и недостаточно высокий уровень как светского, так и религиозного образования действующих работников, что позволяет судить об отсутствии привлекательности для молодежи работы в религиозной области, а также о низкой заинтересованности действующих работников в повышении своего образовательного уровня. В связи с этим необходимо разработать программу социальной поддержки молодых духовных работников. Это может быть осуществлено посредством:

1) Четкое определение социального статуса духовного работника с легализацией трудовых отношений.

2) Включение молодых духовных работников в различные социальные проекты, осуществляемые администрациями муниципальных районов

(льготное предоставление земельных участков под жилищное строительство, приобретение на льготных условиях лесных участков и других строительных ресурсов, предоставление субсидий и льготного кредитования).

3) Введение в практику работы мухтасибатов осуществление проектов целевого обучения, финансируемые мухтасибатом.

4) Обдумать возможность централизованного ведомственного финансирования, софинансирования или систематической материальной помощи для мухтасибатов.

При конкретизации решений поставленных задач весьма позитивным было бы учитывать опыт других регионов РФ, а также зарубежный опыт. В Чеченской Республике Ичкерия, например, имам-мухтасиб официально работает в должности заместителя главы администрации муниципального района по воспитательным вопросам, в Турецкой Республике за функционирование религиозных объединений отвечает Министерство по делам религий, а в Германии существует практика сбора особого религиозного налога.

*V. Педагогический блок.* В связи с отсутствием ярко выраженной динамики профессионального роста необходимо активизировать некоторые уже разработанные и внедренные в практику работы ДУМ РБ.

1) Оптимизировать действующую программу аттестации кадров мухтасибата, привлекая к ней специалистов государственных вузов, представителей местных администраций.

2) Поднять на более высокий организационный и образовательный уровень ежемесячные образовательные семинары на уровне мухтасибата, в рамках которых обсуждаются новости, проблемы, происходит информационный обмен.

3) Всемерно повышать уровень ежеквартально выходящих книг из серии «В помощь имаму». Для увеличения их тиража изыскать возможность дополнительных источников финансирования.

4) Развивать партнерские взаимоотношения с религиозными и светскими учебными заведениями (БГПУ им. М. Акмуллы – РИУ ЦДУМ - медресе ДУМ РБ).

5) Поднять проведение стимулирующих работу духовенства ежегодных конкурсов «Лучший имам мухтасибата» на уровень республиканского.

Таким образом, претворение на практике приведенных выше рекомендаций будет способствовать повышению профессионального уровня и эффективности работы духовного ведомства. Последнее, в свою очередь, позволит в более полной мере отвечать духовным нуждам населения, особо актуализирующимся в период глобальных кризисных явлений, более эффективно противостоять проникновению и распространению деструктивных псевдорелигиозных течений, способствовать в конечном итоге укреплению стабильности гражданского общества.

#### Литература

1. Абчук В. А. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Издательство «Союз», 2002. – 463 с. – (Серия «Высшая школа»).

2. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ Учебное пособие. Петрозаводск: ПетрГУ, 2002.

3. Биктагирова А.Р. Профессиональная культура в человекоориентированных профессиях: коллективная монография / под ред. Е.В. Дьяченко. Екатеринбург: Изд-во УГМУ, 2014.

4. Влияние современного состояния занятости на формирование кадрового потенциала организаций: Автореф. дис.: 09.04.2008 / Д. О. Неверкевич. — Москва: ННОУ «Московский гуманитарный университет», 2008. — 23 с.

5. Духовное управление мусульман Республики Башкортостан сегодня. – Уфа: Мир печати, 2012. – 100 с.

6. Журнал работы мухтасибата ДУМ РБ 2014

7. Журнал работы прихода ДУМ РБ 2014

8. Заседание Международного дискуссионного клуба «Валдай», 24 октября 2014 года, 19:00 Сочи <http://www.kremlin.ru/news/46860>

9. Кадровый потенциал предприятия / Суходоева Л. Ф. // Экономика и финансы: Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. — № 3. — 2007. С. 165—167.

10. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – 5-е изд., стереотип. – Мн.: Новое знание, 2002. – 336 с.

11. Комарова Н.В. Теоретические основы менеджмента: Конспект лекций / Н.В. Комарова. – М.: Доброе слово, 2005. – 64 с.

12. Молодчик, А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.В. Молодчик, М.А. Молодчик; Гос. ун-т – Высшая школа экономики. – М.: Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2005, 2005. 296 с. – 3000 экз. – ISBN 5-7598 – 0326 - 3

13. Стратегия управления кадровым потенциалом предприятия / Безсмертна В. В. // Экономика и управление: Научно-практический журнал. — № 3. — 2007. С. 48-53.

14. Управление персоналом: теория и практика. Комплексный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 72 с.

15. Управление персоналом: теория и практика. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 72 с.

16. Устав Духовного управления мусульман Республики Башкортостан.

17. Устав местной мусульманской организации Духовного управления мусульман Республики Башкортостан

18. Цетаев В.М. Кадровый менеджмент: учеб.: - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 160 с.

19. <http://www.dumrb.ru>

**ГЛАВА 2. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ  
МУСУЛЬМАНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**  
**В.С. Алексеевский**  
**ОБУЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТУ – ЭТО ОСВОЕНИЕ ЕГО КУЛЬТУРЫ  
И ТЕХНОЛОГИЙ СИНЕРГЕТИКИ<sup>1</sup>**

Выход российского общества из затяжного социально-экономического кризиса определяется успешностью создания социально-ориентированной рыночной экономики. К настоящему времени уже возникли ее основные элементы в виде системы рыночных структур, деловые отношения между которыми строятся на основе культуры управления, известной как менеджмент. Однако в управлении народным хозяйством в целом: регионами, отраслями, государственными учреждениями и предприятиями, – методы управления носят преимущественно административно-технократический характер. В результате складывается пестрая методологическая картина управления, что снижает возможности установления цивилизованных рыночных отношений, ориентации рыночных и общественных структур на цели социального развития, снижает эффективность деловых отношений. В то же время практика развитых стран показывает, что успешность и устойчивость развития социальных структур во многом определяется культурой управления, освоенной большинством субъектов рынка, социальных структур и их менеджеров. Но массовому освоению культуры современного управления предшествует возникновение ряда предпосылок: организационно-политических (правовых), социально-профессиональных и организационно-производственных (технологических).

Первая из них – организационно-политическая, обеспечивающая выбор форм хозяйствования, – уже создана как система рыночных отношений субъектов: как отношений собственности между людьми и социальными организациями.

Вторая – социально-профессиональная предпосылка использования менеджеристской модели воспроизводства – уже также складывается в виде

---

<sup>1</sup> Алексеевский В.С. ОБУЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТУ – ЭТО ОСВОЕНИЕ ЕГО КУЛЬТУРЫ И ТЕХНОЛОГИЙ СИНЕРГЕТИКИ

культуры российского менеджмента. Это связано с тем, что в начале XX века Россия вышла из традиционного цивилизационного развития, в конце века результаты ее социалистического рывка показали, что она так и не вошла в строй современной инновационной цивилизации. Это грозит ей системным отставанием и исчезновением как державы, играющей собственную роль в мировом устройстве. Однако история России содержит не только отрицательный, но и положительный опыт экономического прорыва. По мнению известных российских цивилистов, «всякая цивилизация (социальный порядок) складывается и поддерживается в истории программами воспроизводства. Так, петровский "регламент" содержал программу отечественной реформации на праве личного участия, "действие в коих – ревизия традиционной ориентации на охранительство"» [1, с. 23–24]. Это означало личное участие отцов-реформаторов в освоении новых знаний, массовое обучение за границей дворянских и мещанских детей европейской технологической культуре, усвоение ценностей современной им европейской цивилизации и их воспроизводство и интериоризацию, т.е. введение за счет личного опыта в систему новых российских социальных традиций и норм. Именно такая программа освоения европейской цивилизационной (в том числе экономической) модели позволила петровской плеяде российских самодержцев в XVIII веке вывести Россию из сонного традиционализма полувосточной монархии и достаточно быстро ввести ее в число стран, ориентированных на освоение экономической модели раннего капитализма.

Сейчас нам вновь предстоит ускоренное освоение современной цивилизационной модели, что мы связываем с освоением культуры менеджмента, который предстает уже в качестве института, т.е. всеобщего регулятора деловых отношений. Мир культуры предстает, прежде всего, как мир ценностей материальных и духовных, созданных человеком или выделенных в природе человеком, которыми он наслаждается в меру своей одаренности, образованности и воспитанности. Ценность означает значимость, полезность или вредность чего-либо для человека, группы,



общества. Ценность может помочь оценить что-либо в сравнении, т.е. выступить критерием выбора. Ценность поэтому может сама стать ориентиром, она же может стать средством достижения цели. Об истине мы говорим как о познавательной ценности. Предметы искусства – это эстетические ценности. «Стержнем культурных ценностей, объединяющим их воедино, является гуманистическое понятие нравственности, без которого все виды ценностей потеряли бы всякий (кроме грубого потребительского) смысл. Нравственный императив придает ценностным ощущениям стимул к деятельному выражению, имеющему единую понимаемую цель, и обеспечивает их духовной энергией, без которой не было бы самой культуры» [2, с. 555].

Это говорит о том, что духовные ценности – ядро культуры. Поэтому сугубо рациональное понимание достижений культуры как преобразование природы или создание внеприродного объекта, или приложение только рациональных усилий, обучения технологии достижения чего-либо может привести к технократизации культуры, т.е. к отождествлению культуры с материальной цивилизацией. Поскольку изначально понятие «культура» (от лат. *cultura* – «возделывание, обрабатывание») связано с «хорошим делом», не только с тем, что сделано, но и зачем, и как. А дело – это способ достижения цели. Поэтому, говоря о хорошо организованном процессе достижения цели, имеют в виду «культуру менеджмента» или пример управленческой культуры. Так, И. Кузьмин утверждает, что для эффективного управления персоналом менеджер должен обладать высоким уровнем управленческой культуры [3, с. 141]. Основанная им технологическая школа бизнеса раскрывает целую программу для формирования такой культуры, но прежде всего формирование в обществе социокультурной среды разнообразной культуры деловых отношений, особого слоя специалистов, стремящихся к самоутверждению, менеджеров, обладающих целостным образом мышления, умеющим видеть ситуацию комплексно, с позиции ряда управленческих наук, системно. Целый ряд авторов рассматривают менеджмент как элемент национальной культуры,

выразителем системы ценностей и убеждений. Это обусловлено его мощным влиянием на деловую культуру. «Современный менеджмент, – пишут Ф. Русинов, Л. Никулин, Л. Фаткин [4, с. 35], – оказывает определенное влияние на развитие человека и общества, создающего свои ценности и формирующего социальноэтические убеждения». Следовательно, культура менеджмента – это достигнутый уровень эффективности управления в различных сферах за счет высокой культуры самого менеджера, организационной культуры управляемого предприятия, прогрессивной системы деловых отношений со всеми участниками бизнеса. Мы поддерживаем идею профессора Ф.М. Русинова о необходимости формирования отечественной концепции и культуры менеджмента. По его мнению, системы организации и люди в ней должны развиваться одновременно и, в идеале, достигнуть гармонического соответствия, т.е. люди должны совершенствовать организацию, а организация – людей. Он понимает сущность современного менеджмента в целенаправленном изменении экономического поведения людей в их совместной деятельности [5, с. 69]. Это поведение регулируется всеми подсистемами организации, но наиболее существенное влияние оказывает взаимодействие материально-вещественной (технологической) и духовной культуры менеджмента организации (табл. 1), и особенно – опережающее развитие человеческого фактора как предпосылки развития всех других подсистем организации.

Таким образом, культура менеджмента содержит также и достижения материальной цивилизации. Поэтому профессиональная культура руководителей включает освоение всего арсенала технологической и духовной культуры менеджмента (здесь «технологический» понимается как искусство, мастерство исполнения с помощью средств техники, орудий труда [6]). При этом средства духовной культуры позволяют оценить ситуацию и сделать выбор направления на основе ценностных ориентиров. Средства технологической культуры позволяют принять и искусно осуществить решение в соответствии с выбранным направлением. Культуру управления

формируют не только менеджеры, но и все сотрудники предприятия, партнеры и даже конкуренты и потребители в процессе взаимодействия организации с ними. Методологическую культуру менеджмента составляют законы и принципы собственно науки менеджмента, отличающиеся от принципов других наук, формирующих его инфраструктуру как научно-практического феномена. Эта культура отражает влияние прежде всего гуманитарных наук (психологии, социологии, экономики, педагогики), так как она является носителем человекоцентристского, гуманистического начала. Кроме того, эта культура восприняла методологические и технологические традиции философии, кибернетики, информатики, экологии, математики, на основе которых возникли специальные управленческие научные отрасли и дисциплины, составляющие методологическую инфраструктуру менеджмента: теория организации, теория принятия решений, исследование систем управления, организационное поведение и др.

Таблица 1

### Структура культуры менеджмента

Технологическая культура менеджмента	Духовная и научная культура менеджмента
<p>1. Освоение внешней и внутренней информации в единицу времени, а также обеспечение ее богатства и достоверности, в том числе новых программных продуктов для ПЭВМ, АСУ.</p> <p>2. Освоение техники управления: проборы, регистраторы контроля, носители информации и ее обработки, счетчики, ПЭВМ.</p> <p>3. Технические и организационные структуры, подразделения.</p> <p>4. Социально-управленческие технологии, стратегии, навыки принятия решений, проведения исследований, расчетов, осуществления функций мотивации, контроля, планирования и координации.</p>	<p>1. Парадигмы управления – теории управления, насыщенные гуманистическими идеями.</p> <p>2. Методологическая инфраструктура менеджмента – современные методы специальных наук, составляющих научную культуру менеджмента: психологии, социологии, управления, педагогики, теории организации и т.п.</p> <p>3. Неофициальная организационная культура: мифы, традиции и легенды менеджмента.</p> <p>4. Официальная организационная культура: моральные нормы, кодексы, правила поведения.</p> <p>5. Поддерживаемые ценности-цели и ценности-средства.</p> <p>6. Правовые и моральные ограничения: табу, запреты, формы ответственности.</p> <p>7. Национальный менталитет.</p>

Исторически культура менеджмента накапливалась, «утолщалась» за счет развития теории и практики всех этих научных основ, которые составляют особый континуум изменения содержания парадигм менеджмента. Однако он далеко не полно отразил бы процесс накопления культуры менеджмента, если бы не содержал непрерывное, в сотни лет, накопление духовного, интеллектуального богатства наук, составляющих его научный арсенал: общественных, гуманитарных, естественных и др., представленного в табл. 2.

Таблица 2

### Научно-духовный потенциал российского менеджмента

Научные дисциплины	Научно-историческая традиция накопления культуры зарубежного и российского менеджмента
Философия	Аристотель, Декарт – Н. Федоров, В.Вернадский, И. Пригожин
Психология	Д. Уотсон, А. Маслоу, Э. Мэйо, Д. МакГрегор, Э. Берн – И. Павлов, П. Анохин, А. Леонтьев
Социология	О. Конт, К. Маркс – М. Вебер, Ч. Барнард – А. Пригожин, В. Ядов
Экономика	А. Смит, К. Маркс – Н. Кондратьев, А. Чайанов, Д. Кейнс, Д. Гелбрайт, Ф. Хайек
Управление	У. Тейлор, А. Файоль, А. Богданов, Н. Витке, А. Гастев, М.Фоллет, П. Дракер, У. Оучи
Кибернетика	Н. Винер, А. Богданов – В. Канторович, М. Келдыш, В. Глушков

Степень насыщенности управленческих действий образцами и достижениями материально-технологической и духовной традиций по освоению природного мира характеризует уровень управленческой культуры на каждой иерархии менеджмента: отраслевой сферы, организационной культуры фирмы, менеджмента функционального подразделения или отдельных видов поведения рядовых членов организации. Следовательно, культура менеджмента – это достигнутый уровень освоения управленческой мыслью и управленческими действиями всех сторон жизнедеятельности

объекта, доступных для его изучения, и организационного преобразования с помощью всей совокупности содержания наук, обосновывающих применяемую парадигму менеджмента. Именно поэтому менеджерам удастся видеть объект, системы организации как целостный организм, реагирующий на воздействия внешней среды, и обеспечивать с помощью привлекаемых ресурсов его устойчивое развитие. Глубокое и разностороннее научное оснащение менеджмента, как правило, дополняется духовным потенциалом личности менеджера, его интуицией, творчеством и энергичным стремлением к успеху. Такое сочетание научности, духовности и творческой практики придает культуре менеджмента значительные преимущества по сравнению со всеми другими способами и школами управления – административно-командной, плановой, социальнбюрократической, стихийно-рыночной (либеральной), анархистской, феодальнопатерналистской и др. Культура менеджмента за сто лет собственного развития получила стремительное распространение по ряду направлений. Прежде всего, это ее внутренняя дифференциация, или функциональная специализация. К настоящему времени все процессы жизнедеятельности фирмы охвачены различными видами менеджмента, так же как и процессы ее внешней деятельности.

При этом в каждом направлении складываются элементы культуры управления, свойственные конкретной сфере услуг. Всестороннее распространение менеджмента обусловлено тем, что в самом процессе активного расширения практики и культуры менеджмента на производство товаров и на производство услуг, в коммерческой и в некоммерческой, в социальной сферах реализуется тенденция становления его как института всеобщего регулирования [7, с. 123]. Следовательно, он становится всеобщим регулятором экономического, делового, трудового поведения организаций, насыщения этого поведения социальными и этическими нормами. В переходный период для государственности и российской экономики, когда необходимы серьезные преобразования традиционных институтов,

необходима и обязательна выработка принципиально новых «правил игры» для всего общества, особенно для экономических субъектов. Тем самым неoinституционализм как учение, ориентированное на человека, его свободу, социальную защиту, на саморазвивающееся на основе внутренних стимулов общество становится методологической основой формирования и реализации современных институтов управления экономикой на всех ее уровнях. Регулирующие отношения института менеджмента с социальной рыночной экономикой можно пояснить такой схемой: 1) преобладание экономической политики в рыночном секторе; 2) преобладание социальной политики в государственном секторе социального рыночного хозяйства (рис.1).



Рис. 1. Регулирующие проявления института менеджмента

Не менее важной становится роль новых институтов для формирования оптимального экономического поведения населения за счет психологически грамотной, не провоцирующей на криминальные отклонения социальной и экономической политики властей всех уровней. Однако в условиях российской экономики правила поведения, нормы и ценности постиндустриального общества, описываемые в моделях социальной рыночной экономики, моделях и стратегиях менеджмента, руководителями российских предприятий воспринимаются неадекватно и не становятся для

них образцами и способами освоения и преобразования экономической действительности в силу их ментальности. По мнению О. Виханского, отношения управления не являются базисными, поскольку исходят из отношений собственности. И если управление экономикой неэффективно, то следует отрегулировать отношения собственности [8, с. 26]. Поэтому российскому менеджменту, государственному управлению, чтобы стать реальными институтами нового общественного порядка, необходимо усвоить, сделать своими нормы, ценности и традиции культуры нового, постиндустриального, общества, где положение человека не сводится к роли экономического агента рынка, но как субъекта институционального проектирования. Культура менеджмента получила собственное содержание в результате интегративного эффекта взаимовлияния комплекса научных теорий и производных от них управленческих технологий. Многосложная сущность человека – субъекта культуры менеджмента – предопределила присвоение (интериоризацию) основ духовной, эмоционально-чувственной, мыслительной и деятельностной видов культур, по-разному влияющих на мышление и деятельность руководителей. В реальности это влияние осуществляется путем устаревания и обновления разделяемых человеком ценностей, которые являются одновременно ядром каждой указанной выше культуры. Чем большим числом видов ценностей, взятых от разных культур, обладает человек, тем он культурнее. Различные исторические эпохи и разные философские системы накладывают свой отпечаток на понимание ценностей.

В средние века они связываются с божественной сущностью, приобретают религиозный характер. Эпоха Возрождения выдвигает на первый план ценности гуманизма. В Новое время развитие науки, производства благ, новых общественных отношений во многом определяют и основной подход к рассмотрению предметов и явлений как ценностей. Поскольку указанные ценности являются ядром культуры менеджмента, то система ценностей этой культуры выступает как аксиосфера менеджмента.

При этом мы считаем необходимым рассматривать процессы взаимодействия аксиосферы менеджмента с учетом влияния всего спектра ценностей общечеловеческой культуры (рис. 2). Это связано с тем, что менеджмент имеет дело с людьми, уже получившими определенное воспитание, т.е. имеющими сформированную ранее систему ценностей, а личность каждого в данном аспекте предстает перед нами как индивидуальная иерархическая структура ценностей. Однако в процессах управления аксиосфера менеджера ориентирует работников на выполнение трудовых навыков, применение профессиональных знаний и подчинение социальным нормам. Культура менеджмента делает поведение человека ценностноориентированным, т.е. формирует новое социальное качество цивилизованного работника, сознательно реализующего себя в труде. Данный факт обусловлен тем, что культура – это результаты «возделывания природы – природы», которые высвечивают нам различные ее сущностные стороны в виде материальных и духовных ценностей. Но исходным импульсом, первоисточником развития культуры выступает труд.



Рис. 2. Схема взаимодействия социокультурной среды и атмосферы менеджмента



Поэтому профессиональный труд как способ культурной жизнедеятельности, а именно – как конкретная, полезная для общества работа, предстает одной из первейших и важнейших ценностей для человека. Для каждой организации, соответственно, источником всех ее достижений также выступает работа ее сотрудников. Следовательно, культура каждого вида работы, труда рабочих, управленческого или технического персонала (способы его современной организации, оснащения и исполнения) есть результат организационной (возделывающей) деятельности руководителей разного уровня предприятия или учреждения. Организационная культура есть результат совместной жизнедеятельности персонала и предмет стратегической деятельности менеджеров предприятия. Их деловая культура обеспечивает внешнее эффективное организационное поведение предприятия на рынке. Их личная культура позволяет наладить внутрифирменную, корпоративную культуру с учетом разноценностных ориентиров работников, пришедших из разных мест, краев со своим национальным менталитетом. В каждой из названных культур ведущее, активное ядро составляют свои особые ценности, которые и формируют аксиосферу менеджмента (рис. 2). Ценностно-ориентированное поведение сотрудника организации формируется аксиосферой ее менеджмента в результате ряда ценностных влияний среды. Под социокультурной средой понимают конкретно-историческую взаимосвязь идей, традиций, институтов и видов социального поведения, характеризующихся определенным уровнем культуры, который, в свою очередь, определен сложившейся системой ценностей. Влияние социокультурной среды на индивида как формирующее из него личность принято называть социализацией. Но М.С. Каган считает этот процесс более широким, как интериоризацию накопленных знаний, ценностей и идеалов [9, с. 178]. Это влияние не всегда организовано как система образования. Нередко оно стихийно (улица, компания). Поэтому все личности разные, поскольку каждый индивид попадает под разные влияния. Но, тем не менее, все мы – производное социокультурной среды. По этому поводу Фон Хайек

сказал: «Можно, видимо, утверждать, что мыслящий человек создал культуру, когда культура создала его разум». Это можно показать на схеме (рис. 3).



Рис.3. Социализация – формирование личности в социокультурной среде

Поведение человека, обычно адекватное его мышлению, также сформировано не природой, а культурной средой, т.е. правила человеческого поведения выработаны «мудростью культуры», которая не тождественна «мудрости природы». Поэтому поведение человека – руководителя и подчиненного – формируется аксиосферой менеджмента и составляющих его культур. Вторая половина XX века характеризуется многими значимыми явлениями и тенденциями в жизни общества и экономики разных стран мира. Особенно явно закон возвышения потребностей проявляется в современном обществе. По мнению специалистов, одна из основных тенденций нашего времени – это заметное развитие сферы услуг, их разнообразие и сложность. Степень развития рынка услуг стала выступать важнейшим критериальным признаком развития системы ценностей в деловой культуре. Современная аксиосфера делового мира не только расширяется, но и усложняется за счет осознания и расстановки населением новых жизненных приоритетов, не только материальных, но и духовных ценностей. Эти процессы стали возможны в результате накопления и относительно более равномерного распределения национального и общественного богатства и повышения жизненного уровня. Происходит фактическое установление в качестве общечеловеческих ценностей глобализма стабильного мира, возможностей

свободного выбора места проживания, места работы, гражданства, сферы занятости, формы и размера оплаты труда, гарантии правовых отношений и др. Судя по стремительному расширению рынка услуг, основные изменения в структуре ценностей проявляются как: 1) потребности экономии личного времени для творческого развития и реализации своих способностей; 2) достижение более комфортного уровня жизни (жилища, климата, работы, отдыха) для минимизации затрат энергии, денег, времени на самообслуживание и бытовые потребности; 3) освоение форм более активного образа жизни в предпринимательстве в результате повышения квалификации, личной культуры потребления, физической культуры, увеличения средней продолжительности жизни, использования новых информационных возможностей; 4) повышение уровня безопасности проживания за счет гарантии мира, экологии, защиты прав потребителя, повышения качества питания, связи, перемещения; 5) потребление услуг духовной сферы для творческого и эмоционального удовлетворения, для создания более глубоких и сложных интеллектуальных и творческих продуктов. Если рассмотреть общемировые тенденции в развитии сферы услуг в экономике развитых стран (например, более 1/3 американского бизнеса вовлечено в сферу услуг, а по численности занятых в 2000 году она охватывала до 90% работающих; высокими темпами расширяется эта сфера и в России), это свидетельствует о наступлении нового этапа в общественном, в том числе мировом, разделении труда. Происходит структурная перестройка национального и мирового хозяйства. Значение этой перестройки сравнимо с индустриальной революцией начала XX века. Такое кардинальное изменение роли сферы услуг дает основание говорить о формировании так называемого сервисного общества, а экономику этого общества называть экономикой услуг. Следовательно, можно ожидать, что общество соответственно продвинулось и в структуре аксиосферы делового мира услуг, в ее значимости для организации общественной жизни, в ее реализации не только виртуально в идеях и идеалах социализма, научного

коммунизма, постиндустриального общества и т.п., но и в общественной практике. Это говорит о том, что практика и наука выработали методы и механизмы освоения современных моделей аксиосферы и реализуют их в качестве законов управления, принципов и критериев социальными единицами: предприятиями, организациями, регионами. Так, постепенно административные методы управления перешли к экономическим и социально-психологическим, что отражает тот факт, что за основу этих подходов берутся новые структуры ценностей, выступающих как критерии эффективности достижения конечного результата управления исходя из социальноравственной природы ценностей. Однако в управлении участвуют не только специалисты-менеджеры, но прежде всего предприниматели. Важно, чтобы они также разделяли подобные ценности и другие элементы деловой, предпринимательской культуры. Тогда управление осуществляется с меньшими экономическими и моральными издержками. В противном случае управление может не осуществиться (негативность объекта к управлению, противоречие в целях, ценностях и пр.). Поэтому основы деловой (в частности, предпринимательской) культуры изучаются, культивируются в деловом мире. Современные рыночные организации для своего функционирования применяют соответствующие технологии организации производства и управления. Следует отметить, что у российских предпринимателей эта настроенность была выражена не так отчетливо: они еще слабо формируют потребности на специалистов, прошедших подготовку на экономических и управленческих факультетах. Рабочие места маркетологов, финансистов и менеджеров в приватизированных и государственных предприятиях до сих пор заняты различными бывшими руководителями и специалистами-выдвиженцами. Отсутствие у них экономического рыночного мышления, соответствующей квалификации для принятия решений в сложных ситуациях приводит их к необходимости импровизации, имеющей низкую вероятность к успеху. В свою очередь, невостребованность профессиональных менеджеров, экономистов, юристов в

рыночной сфере общественного производства порождает снижение мотивации выпускников вузов к усвоению учебно-практического материала, что приводит к снижению профессиональной выучки и проблемам при вхождении в реальную производственную деятельность [10, с. 25]. Особенно отчетливо неготовность прежних специалистов-практиков к решению сложных проблем в условиях ситуации неопределенности проявилась во второй половине 1998 года в связи с дефолтом на рынке ценных бумаг, вызвавшим кризис в российской экономике, что привело к резкому снижению объемов производства и продаж, уменьшению числа рабочих мест (на 9422 тысяч рабочих мест) и, соответственно, к снижению жизненного уровня населения в целом. При этом численность руководителей сократилась (на 1116 тыс. чел.), а численность специалистов и служащих к 2000 году возросла (на 4755 тыс. чел.), что подтверждает общую тенденцию реструктуризации управления, его насыщения профессионалами-менеджерами, а также увеличения доли «новых служащих» и специалистов в сфере обслуживания, занятых работами, связанными с использованием сложной техники, аппаратуры и приборного оснащения рабочих мест не только в производстве товаров, но и в сфере услуг. Тем самым была сформирована социально-профессиональная предпосылка для использования менеджеристской модели воспроизводства социально-рыночных отношений и первой производительной силы общества в виде нового типа работника. Необходимо учитывать и организационно-педагогические предпосылки такого воспроизводства. Однако к настоящему времени уже стали более очевидными результаты неэффективности системы образования. Об этом говорят не только ее руководители, исследователи и организаторы, но, что важнее всего, и потребители этих результатов: руководители предприятий, фирм, куда трудоустраиваются выпускники школ, ПТУ, техникумов, вузов. По их мнению, сегодняшняя система образования во всех структурных звеньях не выполняет в необходимой мере своего функционального назначения по социализации личности, интегрированию ее в современную

жестко очерченную рыночную среду жизнедеятельности. Это объясняется тем, что «устарела традиционная концепция образования, рассматриваемая как инструмент государства для формирования определенного удобного для конкретной социальной системы типа личности» [11, с. 100]. Задачам подготовки нового типа работника-гражданина уже не соответствует прежняя концепция предметно-ориентированного профессионального обучения. Она известна как знаниевая модель (ЗУН), возникшая еще в эпоху Я. Каменского в виде трех этапов перехода от абстрактных знаний к умениям, а затем и к навыкам применения их в работе. Альтернативой выступают модели социально ориентированного образования, подразумевающие активную позицию обучаемого [12, с. 159]. Это принципиальное различие позиций требует не только мотивации субъекта обучения, но и учета всей системы его личностных предпосылок к получаемой профессии и, прежде всего, задатков, эмоционального строя, способностей к определенной деятельности по восприятию знаний и их распределению. Однако сложившаяся система поурочного преподавания или лекционно-семинарского обучения составляет не только организационный каркас образовательно-воспитательного процесса; она является еще и социально-экономической основой трудового процесса, системы оплаты и стимулирования труда, профессионально-квалификационного движения персонала. Но эта социально ориентирующая сторона – подсистема социально-экономического воспроизводства – практически игнорируется при организации работы образовательных учреждений, точнее, выводится за их пределы в сферу отраслевого управления, что также выступает устаревшим принципом чрезмерной централизации, не позволяющим учесть меру труда и вознаграждения персонала, оценить необходимые перспективные затраты на развитие образовательных учреждений, осуществить маркетинговый и менеджерский подходы в сфере образования [10, с. 77], использовать прогрессивные технологии обучения и воспитания.

Сущность новой концепции социального развития – ее человекоцентризм, т.е. обеспечение человеку условий для саморазвития, самоорганизации и самореализации в труде, в творчестве и других формах деятельности, которые он сам сознательно для себя выбирает. Важнейшей критериальной основой при выборе выступает система ценностей личности и социальных структур, в которых протекает жизнь индивида. Но прежде того необходимо использование нового интеллектуального и критериального потенциала ценностей молодого поколения, который наглядно оформлен в виде компетентности и культуры, получаемых в ходе образования и воспитания. Так, в процессе социализации критериальной основой для выбора ребенком, учеником, студентом направления образования может служить лишь потенциальная сумма задатков, врожденных психических сторон будущей личности и состояние физического здоровья. Следовательно, модель обучения, с одной стороны, должна строиться как создание внешних условий для запуска механизма развития задатков и черт в способности и характер, а затем – в умения и навыки индивида. Но, с другой стороны, эта модель должна максимально учитывать и развивать ресурс самодвижения к знаниям и навыкам под воздействием эмоций, воли, мотивов, интересов и потребностей становящейся личности. По сути, это – социально ориентированная модель образования с активной позицией личности обучаемого, схема которой как бы уже сформулирована различными учеными и педагогами-практиками, психологами образования. Более того, продолжается ее теоретическое развитие, поскольку для реализации не было достаточных условий. Предварительно ее структура и внутренний механизм творческого самодвижения развивающегося индивида нам представлялся логическим продолжением знаниевой модели «знания – умения – навыки», но уже с учетом того, что в последней представлены все три процесса во взаимодействии: социальные, психофизиологические, социально-психологические, обеспечивающие самодвижение свойств, состояний и качеств индивида как процессы явные (наблюдаемые и измеряемые

состояния), неявные (проявляющиеся и изменяющиеся свойства личности) и скрытые (наблюдаемые, но внешне не управляемые свойства и состояния).

Игнорированием этих трех сложных процессов саморазвития обусловлены неудачи прежней модели обучения, построенной на бихевиористских началах понимания и организации психических процессов. Современная гуманистическая педагогика и психология строят свои подходы на целостном восприятии личности, предусматривающем латентные процессы самодвижения свойств личности в зависимости от силы и глубины различных задатков, черт характера, а также уже сложившихся привычек, ценностей, свойств интеллекта, навыков и способностей, движимых силой мотивов и интересов. Поэтому новая модель предусматривает не воздействие на личность, а вовлечение индивида в качестве действующего лица в процессы информирования, узнавания, деятельности, втягивания его в культурную среду семьи, группы, организации, в процессы развития себя и этой социокультурной среды, в присвоение ценностей, норм правил семьи, группы, фирмы. Особенно важно инициирование творческих проявлений индивида в моменты перерастания в новое качество (бифуркации) социальной ячейки, что позволяет реализовать продуцируемые творческой личностью идеи, решения как синергетическую подпитку в кризисных, переходных ситуациях развития, а также умение продемонстрировать энергию творческого разрушения-созидания как флуктуации. Описанные процессы синергетического характера уже не могут быть реализованы в виде традиционных дидактических приемов, организуемых как поурочная или лекционная форма обучения. Скорость и качество усвоения всевозрастающих объемов информации уже не обеспечивается в знаниевой модели традиционно организуемого обучения. Поэтому возникает дилемма: то ли учить ученика наибольшему количеству знаний из различных отраслей, то ли выделить базовые знания. Оказывается, пишет В.Д. Симоненко, «ни та, ни другая модель не работают, поскольку не дают ученику действительной возможности вступить в мир с изменчивыми научными, технологическими,



социальными формами деятельности: классическая система образования вводит человека в абсурдную ситуацию, предлагая ему знания, которые обесцениваются с каждым годом» [13, с. 78]. Причина, приводящая в тупик сложившуюся систему общего образования, кроется в допущении перекоса двух диалектических взаимосвязанных процессов познания в ходе присущей лишь человеку предметной деятельности, который характеризуется преувеличением роли респредмечивания и отрывом процессов опредмечивания [14, с. 461]. Так, в ходе обучения (например, в школе) идеал образованности сводился к максимально широкому распределению – освоению основ науки, когда используемые тексты представляли собой выжимки из основ тех или иных наук: математики, физики, химии, истории, языка и т.п. При этом осуществлялось строгое разделение труда: учитель преподносит знания, демонстрирует опыты, критику позиций, авторитетные высказывания, а задача ученика заключается в полном усвоении всех этих разнообразных знаний. Однако известно, что познание мира осуществляется за счет умений осваивать полученные знания. Это – процесс опредмечивания, когда развивающиеся человеческие способности переходят в предмет и воплощаются в нем [15, с. 80], превращают систематизированные (распредмеченные) знания в предметы и ценности социальнокультурной среды, в объекты новой природы, но уже несущей влияние личности, творчества, энергии человека. Следовательно, влияние накапливаемой социокультурной среды в виде знаний, т.е. распределенное, возможно лишь после опредмечивания: невозможно извлечь из предметов (созданных человеком) знание, если никто в них его не «вложил». Знание должно быть сначала опредмечено перед тем, как его начнут распределять [15, с. 80]. Для обучающегося человека распределенные знания выступают в качестве текстов книг, научно описывающих картину мира. Распредмечивание первоначально осуществляется в виде усвоения этой картины путем ее осмысления, т.е. перенесения абстрактных знаний в себя, в свою память. Однако это не

самоцель, а лишь предпосылка усвоения и закрепления знаний в виде умений их использовать, т.е. опредмечивать, хотя бы в решении учебных задач, ситуаций, проектов. Распредмечивание может быть эффективным, если оно сопровождается опредмечиванием путем создания виртуальных вещей и ценностей. Поэтому образовательные тексты должны нести в себе эти рефлексивные моменты, связанные и с осознанием категорий методологии, и с раскрытием конкретных способов решения различных задач или проблем конкретных научных областей. По мнению известных педагогов В. Шаталова и В. Давыдова, учебные тексты не должны повторять в примитивно-упрощенном виде существующую систему научных знаний [13, с. 79]. Они должны дать обучаемому возможность понять, вывести, обосновать, эмоционально познать знания, усвоить их в рефлексивном акте: на своем опыте определить для себя, создать в себе информационный образ, схему, алгоритм, т.е. умение использовать навык. Тем самым у обучаемого вырабатывается свой метод познания, знаниевого и эмоционального освоения мира, с помощью которого он формирует свой интеллект, свой потенциал, и не только знаний, но и духовно-эмоциональных ценностей, без которых мир плоскорационален. Следовательно, образовательно-воспитательный процесс – это и распредмечивание, и опредмечивание одновременно за счет создания обучаемому условий для прохождения обоих процессов в равной мере. Поэтому нам близки выводы тех ученых, которые считают необходимым создание новой концепции образования и глубокое реформирование всей системы обучения, основу которого составляют идеи взаимовлияния человека и создаваемой им социокультурной среды. Современный специалист должен обучать себя сам, творчески относиться к решению проблем, использовать все современные источники информации, иметь высокую деловую культуру, позволяющую ему осуществлять универсальную высокопродуктивную деятельность на любом рабочем месте, которое он создает себе сам. Тем самым перед образованием как определенной воспроизводственной подсистемой возникает задача создания

социокультурной и технологической среды, обеспечивающей процесс самосозидания и личности, и работника, и гражданина. Эти задачи решаются учеными-педагогами, воспринявшими менеджеристский социокультурный подход для реального применения системного метода при организации образовательного и воспитательного процессов за счет перехода на новые педагогические и управленческие технологии обучения, воспитания и развития [16, с. 8]. По их мнению, гуманизация содержания современного образования по всей системе требует пересмотра технологий образования и воспитания, в которых отношения «учитель – ученик» обретают новое содержание и новые формы. Эти технологии способны охватить весь образовательно-воспитательный процесс за счет осуществления новой образовательной схемы научения (см. рис. 4). При этом следует подчеркнуть что именно в российской воспроизводственной практике формирования новых знаний и профессий зародились технологии успешной образовательной, проектной и управленческой работы как с группами, так и с отдельными лицами. Эти виды технологии позволяют перекрыть практически все образовательное и воспитательное пространство. Более того, менеджеристский подход позволяет формировать различные взаимосвязи между технологиями в этой схеме (рис. 5), что повышает эффективность их использования. Однако возникновение данных видов технологии было порождено востребованностью проектной, социальной, управленческой практики, т.е. они не создавались для участия в социализации как последовательно-воспроизводственном процессе работника и человека, который показан на рис. 4, но могут быть применены для возникновения собственной технологической культуры личности в образовательном, воспитательном и организационном процессах сферы образования, как это показано на рис. 5.

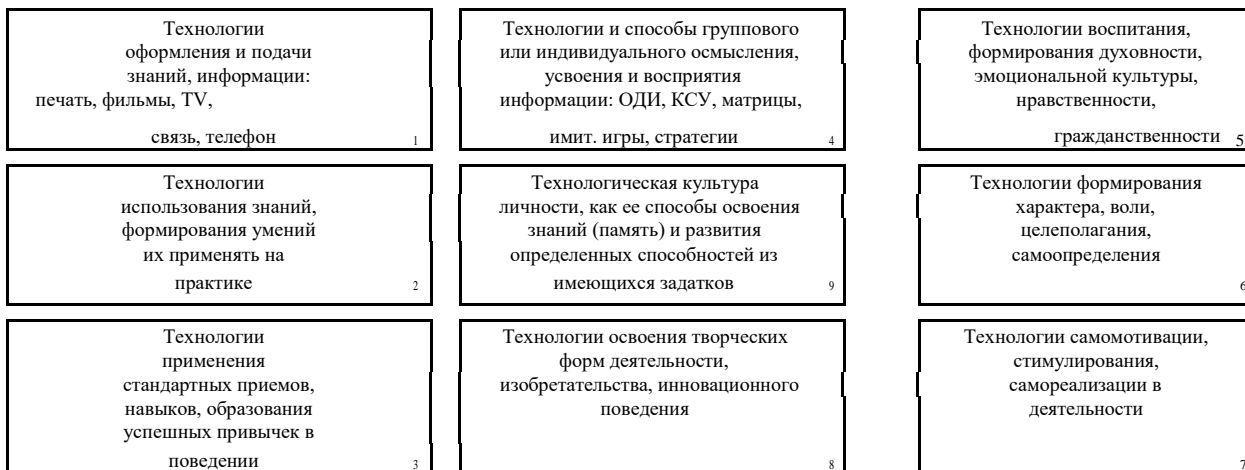


Рис. 5. Схема формирования с помощью системы технологии обучения и воспитания собственной технологической культуры

К настоящему времени еще не все методы и дидактические формы обучения и воспитания доведены до уровня технологий, что тормозит использование эффективных способов работы со способностями и другими сторонами структуры личности. Это говорит о преобладании в образовании задач распрямления (обозначения, систематизации, определения закономерностей, принципов, требований, норм знаний и пр.) над задачами опредмечивания (способов, условий, форм применения знаний для самоопределения и самоорганизации, образцов для подражания, решения в конкретных ситуациях и других действий). На устранение таких недостатков образования и воспитания школьников, например, направлены усилия тех ученых и педагогов, которые не только доказали необходимость, но и показали основные направления активизации процессов опредмечивания знаний за счет технологизации образования. Речь идет о формировании широкой технологической культуры учащихся как основной тенденции развития образования в XXI веке [13, с. 181]. По мнению академика П.Р. Атутова, «технологическая подготовка рассматривается в качестве составного элемента общего образования; она выступает основой и составным элементом профессионального образования» [17, с. 11]. При освоении данной образовательной области предполагается 70 % учебного

времени уделять практической работе учащихся в 16 разделах программы от 1-го до 11-го класса. Это поможет развиваться таким умениям и навыкам, которые позволят обучающимся постепенно включаться в активную деятельность в семье, в классной и кружковой работе, а затем и в трудовых коллективах. Ожидание таких результатов обуславливает необходимость создания не дисциплино-ориентированной, а проектно-созидательной системы обучения, т.е. сочетанием репродуктивного и развивающего обучения. Следовательно, технологическая культура в менеджеристской воспроизводственной модели позволяет наполнить образовательно-воспитательный процесс новым активным содержанием и получить новый результат – прочные навыки распремечивания-опредмечивания, сознательно используемые индивидом для самодвижения своего интеллекта и трудового потенциала. При этом используемая для научения система обучающих технологий (рис. 5) применяется с учетом сенситивных периодов развития способностей человека. Для младшего школьного возраста это – технологии, обеспечивающие двигательные навыки рук, кисти, пальцев, что должно привести к освоению ручных операций, например, лепки, бумажного конструирования, вязания, вышивки и пр. Кроме того, необходимо освоить уход за комнатными растениями, животными. Для подросткового возраста важно освоить точные и скоординированные движения. В это время уже формируется абстрактное мышление, стремление к творчеству, когда и следует закладывать основы технологической культуры. В ранней юности следует ориентировать на освоение элементов профессиональной деятельности и обеспечивать возможности для пробы сил, умений в некоторых профессионально-трудовых проявлениях, например, операторской, станочной, водительской практики. Именно этот период предпочтителен для выработки навыков самоопределения – личностного и профессионального. Таким образом, содержание технологического образования должно способствовать перманентному формированию у обучающихся технологической культуры, их готовности к творческой

преобразовательной деятельности, Использование перечисленных методов позволяет организовать образовательные процессы, в большей мере ориентированные в целом на личность учащегося, а не только на систему качеств работника. Однако лишь значительная будущая практика и творчество учителей позволят более точно выбрать конкретную схему взаимосвязи обучающих технологий, позволят обеспечить условия для выработки системы конкретных качеств будущего работника и творческой, самоопределяющейся личности и тем самым доказать соответствие схемы научения и воспитания (рис. 4) задачам формирования личной технологической культуры (рис. 5). Но еще более сложно выстроить комплекс обучающих технологий в системе учреждений российского общего и среднего образования, не обеспечивающих сегодня саморазвития личности – работника и гражданина – в течение всего процесса социализации на всех ее этапах. Именно этим определяется сложность практического применения культурно-технологической модели для всех этапов социализации молодежи, а не только школьного, который наиболее подготовлен и методологически, и технологически, но не имеет менеджерской системы реализации социальных целей. Вузовский этап также во многом подготовлен технологическими дидактическими материалами [18], но гораздо сложнее это осуществить на практике, учитывая значительную консервативность системы управления высшего образования и профессиональную неподготовленность к технологической модели профессорско-преподавательского персонала. Именно неадекватностью способов обучения студентов уровню их представлений о современном специалисте, о технологическом оснащении, информационном обеспечении будущего рабочего места объясняется чрезвычайно низкая их мотивация к учебным занятиям, к работе над собой по выработке качеств работника и личности гражданина. Для менеджеристской модели управления свойственно не воздействовать на личность, которая, как известно, внешним воздействиям обычно не поддается, а вовлекать в процессы реализации решений, принятых

руководителем. Это свойство также проявляется у культурно-технологической модели воспроизводства будущих работников. Однако для проявления данного свойства необходима значительная работа всех подсистем воспроизводственной ячейки: социальной, психологической, экономической, организационной, – в результате чего у обучаемого возникает мотивация к учебной работе, к работе над собой. Речь идет, прежде всего, о формировании организационной культуры, с ее ценностями и другими элементами, формирующими поведение человека в группе, в организации. При этом учащийся при вхождении в социальную ячейку (детская, муниципальная, спортивная или другая школа) должен видеть, что ему оказывается доверие, что для него создаются условия раньше, чем он что-то смог сделать в ответ; ему подсказывают правила, ограничения, запреты или поощряемые формы поведения, рассказывают «тайны и легенды», в которых раскрывается миссия организации или ячейки в виде системы ценностей, которые он воспринимает постепенно, соотнобя со своими ценностями, т.е. в процессе интеграции и интериоризации – обогащения опыта личности в ячейке. Активные методы обучения, если они начинают преобладать в доле времени общих занятий, создают атмосферу трудовой активности, когда учащийся всегда занят своим трудом добровольно, поскольку ему интересно делать то, к чему есть способности, которые он может испытать, развить именно в игровых, активных или имитационных действиях, что равносильно работе (над собой, над текстом, задачей, ситуацией, схемой, рисунком и т.д.) в группе, в учебном подразделении. В результате осуществляется интроекция – введение своего дела в систему своих ценностей, а также и всех тех действий, которые ценны именно тем, что позволяют осуществлять такую нравственную, психическую, физическую работу, обеспечивающую развитие способностей, овладение собой и окружающим миром. Тем самым происходит самоактуализация: человек становится интересным самому себе, и у него возникает самомотивация к саморазвитию и самореализации. Возникновение такого

механизма самодвижения личности – главное свойство менеджеристской (культурно-технологической) модели обучения и развития. Другое, не менее важное, свойство данной модели – обеспечение условий не только для усвоения новых знаний (распредмечивания), но и для их применения и для проявления развивающихся способностей человека, работника, гражданина. Рассматриваемая модель реализуется благодаря ориентации с помощью всех систем организации (ячейки) на человека, на его рост как саморазвитие духовного, творческого и трудового потенциала. В моменты снижения надежности деятельности подсистем, групп возникает потребность флуктуации и бифуркации – разрушения и модернизации как творческого разрешения проблемы роста путем использования дополнительного, инициативного участия людей в их разрешении. Аналогично, и в детской, и в молодежной группе случаются периоды неопределенности, творческого разрушения старых отношений. В эти моменты наступает очередь воспользоваться вновь созданными качествами и способностями личности. Но для такого взаимодействия человека с социальной ячейкой должна уже быть создана организационная культура или ее начала в виде правил поведения, правил игры и работы, функции. Иначе говоря, возникают условия для синергетической поддержки саморазвивающейся личности (группы, ячейки организации), что также свойственно культурно-технологической модели воспроизводства, т.е. поглощения структурой творческой энергии развивающейся личности. Эти свойства воспроизводственной ячейки достаточно универсальны и с культурно-технологических позиций выступают как процедуры социальной технологии, осуществляемой по отношению ко всем членам общества и социальным ячейкам, а с позиции менеджмента они являются подготовительными этапами самодвижения организации (социального организма) на всех уровнях его развития. По сути, это уже синергетическое воспроизводство неустойчивых (диссипативных) структур за счет периодического самосозидания-саморазрушения, ведущего, тем не менее, к социальному



метаболизму. На каждом из этапов воспроизводственного процесса предполагается специфическая социальная технология, создающая мотивы самодвижения объекта: личности, ячейки, фирмы и т.д. Так, вовлечение человека в процесс саморазвития осуществляется за счет создания условий его вхождения в организацию (ячейку, группу, класс, коллектив). При этом используются технологии (для уровня работника) кадровой работы: наем, отбор и прием персонала, – для освоения которых руководители предварительно используют соответствующие деловые игры, тесты [19, с. 144]. Работнику раскрываются условия работы, формы оплаты труда, условия и перспективы профессионального развития. Однако до сих пор многие предприятия ограничиваются только технологиями кадровой работы, тогда как для эффективного вовлечения нужного работника должны быть использованы и другие подсистемы: маркетинга, стратегического планирования, социального развития и др., – которые обеспечивают системное влияние. Но в силу того, что подобные подсистемы на новых предприятиях еще не созданы, а на переживших кризис уже исчезли, то эффективность вовлечения весьма ограничена. Далее происходит погружение человека (работника) в социокультурную среду организации. В зависимости от рассматриваемого вида социальной организации (ячейки, семьи) по-своему осуществляется эта социальная технология, которую в семье следует понимать как воспитание ребенка в традициях семьи всеми ее членами; в группе детского сада – педагогические технологии в зависимости от возраста; в школе – технологии обучения и воспитания, которые следует сменить на сенситивно ориентированные технологии научения и саморазвития; в производственном коллективе – технологии введения в группу, в должность, в работу, в нормы и правила организационной культуры, в систему ее ценностей [19]. Условием для вхождения в мир социальной ячейки выступает уровень погружения человека в ее интересы, ценности, процессы, для чего он должен адаптироваться в поведении и в личностном плане. При этом человек пересматривает свои нормы и ценности

с учетом силы мотивации, влекущей его в новую систему ценностей, т.е. происходит присвоение некоторых или отторжение всех чуждых ценностей. Тем самым в процессе вхождения происходит интериоризация – преобразование условий и опыта новой социокультурной среды во внутренние субъективные характеристики личности, ее сознания и деятельности. В зависимости от степени адаптации человека осуществляется вхождение и погружение в организационную культуру, его включение в формальные и неформальные структуры [8, с. 74–76]. Освоение деятельностной (учебной и пр.) культуры ячейки новым ее членом осуществляется как научение, т.е. с обязательным его включенным участием, когда происходит всестороннее освоение знаний согласно схеме научения как саморазвития индивида (см. рис. 4). В зависимости от специфики ячейки используются соответственно подобранные технологии (для раннего, младшего, среднего или старшего школьного возраста, для студентов, для лиц, получающих повторное высшее образование и т.д.). Но все они обязательно должны иметь активный характер для освоения теоретических знаний и формирования навыков их использования (см. рис. 5). Более того, освоение знаний, приемов работы неотрывно от вопросов воспитания сопровождается формированием личной системы ценностей–целей, ценностей–средств и других социальных критериев, общечеловеческих норм, но не в форме морализаторства, хотя формирование положительных и отрицательных образов, героев не изымается из методов воспитания. Но более важной, скорее активной, стороной выступает создание условий, ситуаций для самоактуализации человека, когда он сам себе становится важным, интересным. Одной из таких технологий является самоопределение – личностное и профессиональное, – которое позволяет человеку понять и оценить уровень его готовности к деятельности в данной ситуации и на перспективу [20, с. 50–53]. Тем самым происходит освоение технологии саморазвития, которая реализуется как ряд последовательных процедур, осуществляемых самим человеком, которого этому научили старшие

товарищи или учителя. Правда, подобные технологии с трудом усваиваются даже в старшем школьном возрасте. Поэтому члены ячейки своим поведением, расположением, демонстрацией личного опыта влияют на новых членов с целью освоения ими этой важной технологии, которая должна быть обязательной для усвоения в старших классах школы или на первом курсе высшего учебного заведения [20, с. 93]. Это она формирует деятельностную культуру будущего работника на всю жизнь (рис. 6).

Самоопределение: узнавание, оценка себя, определение необходимости в новых знаниях и навыках

Самоорганизация: восприятие и усвоение знаний, навыков поведения, деятельности

Самомотивация: уточнение или оценка актуальности своих интересов, способностей, знаний, поиск собственной ориентации, целей и т.д.

Самореализация: проба сил, умений, навыков в конкретных поступках, делах, решениях или творчестве

Рис. 6. Процесс саморазвития личности и работника

Для ее реализации необходимы соответствующие условия: доверие; рабочее место или рабочая ситуация, когда навыки, освоенные молодым членом ячейки, позволяют ему сделать что-либо полезное, особенно в напряженные моменты жизни ячейки, группы. Повседневная учебная, трудовая деятельность всех членов ячейки может носить рутинный характер, который придает ей однообразие и постепенно снижает производительность и привлекательность. В то же время существуют методы организации труда, позволяющие не только активизировать деятельность, но и придать ей творческий характер. Эти методы основаны на использовании ценностных ориентиров, поворачивающих работников (учеников, воспитанников) не только на саморазвитие, но и на творческую самореализацию [21]. При этом организаторы трудовых (учебных и др.) деятельностных процессов учитывают динамику потребностей, так как, достигая базового уровня удовлетворения потребностей существования, человек, в зависимости от

характера своих способностей и ценностной ориентации, начинает испытывать воздействие соответствующего аттрактора, изменяющего направленность основных интересов в сторону той или иной группы потребностей достижения целей жизни [22, с. 61–62]. В подобной ситуации творческого подъема значительная часть энергии работника может быть воспринята социокультурной средой ячейки и направлена на ее модификацию, на усовершенствование процессов, а возможно, и на самоликвидацию. В этом проявляется синергетический аспект саморазвития личности. Но при этом сама трудовая (учебная, творческая) деятельность человека приобретает для него особый смысл, переходит в разряд важнейших жизненных ценностей, потому что он уже ценит ее, любит в ней то, что ценно для него, так как она олицетворяет его ценности, а не саму работу как таковую: она выступает как носитель, инструмент или воплощение его сущностных ценностей. Это характеризует уже самоактуализированного человека, пережившего интроекцию своей работы, любви к своему делу. Его обновленная система ценностей во многом перекликается с высшими ценностями и, возможно, идентична им. Вследствие этого синергетическая взаимность с флуктуирующей ячейкой, группой, организацией, с одной стороны, может вызвать дополнительный творческий подъем личности, а с другой – в результате синергетического эффекта привести к бифуркациям социального объекта в целом. Тем самым в результате применения синергетических технологий воспроизводства личности завершается процесс самоактуализации личности в организации. Однако воспроизводственным, развивающим на деле является такой процесс, в котором индивид производит больше, чем потребляет от ячейки и ее окружения, чем и создает предпосылку синергетического эффекта. Поэтому расширенное социальное воспроизводство свойственно только синергетической, а не собственно менеджеристской модели, когда процессы воспроизводства осуществляются под воздействием всех подсистем социального объекта (рис. 7), а личность человека (работника, ученого, обучаемого и пр.) осуществляет полный цикл

самоактуализации: самоопределение, самоорганизацию, самомотивацию и самореализацию.



Рис. 7. Формирование качества работника в противоречивом процессе самодвижения в социальной ячейке

Модель воспроизводственного процесса человека, работника-гражданина, осуществляемого менеджеристскими (культурно-технологическими) методами, в синергетической модели может быть реализована на самых различных уровнях социальной иерархии: в семье, детском саду, школе, институте, фирме, госучреждении. Подобные свойства объектов также изучаются синергетикой – это фракталы, которые открывают простоту сложного: когда воспроизводство социального объекта или среды

осуществляется циклически в виде переходов от эволюционного управляемого этапа к этапам синергетического разрушения созидания объекта. Следовательно, фракталы – это удачно найденные природой или социумом компактные и циклически повторяемые решения свертывания-развертывания не только пространственной материи, но и социально-энергетической ее формы в процессе развития жизнедеятельности объектов, систем. В таких системах разные уровни организации типа «человек – общество» или «семья – социум» могут схематически повторять друг друга, а потому может открыться возможность определять характер процессов на больших масштабах, зная их ход на малых масштабах, и наоборот [23, с. 86]. Схематически воспроизводственный процесс человека в социальной ячейке обретает образ синергетического подобия – фракталы (рис. 8).

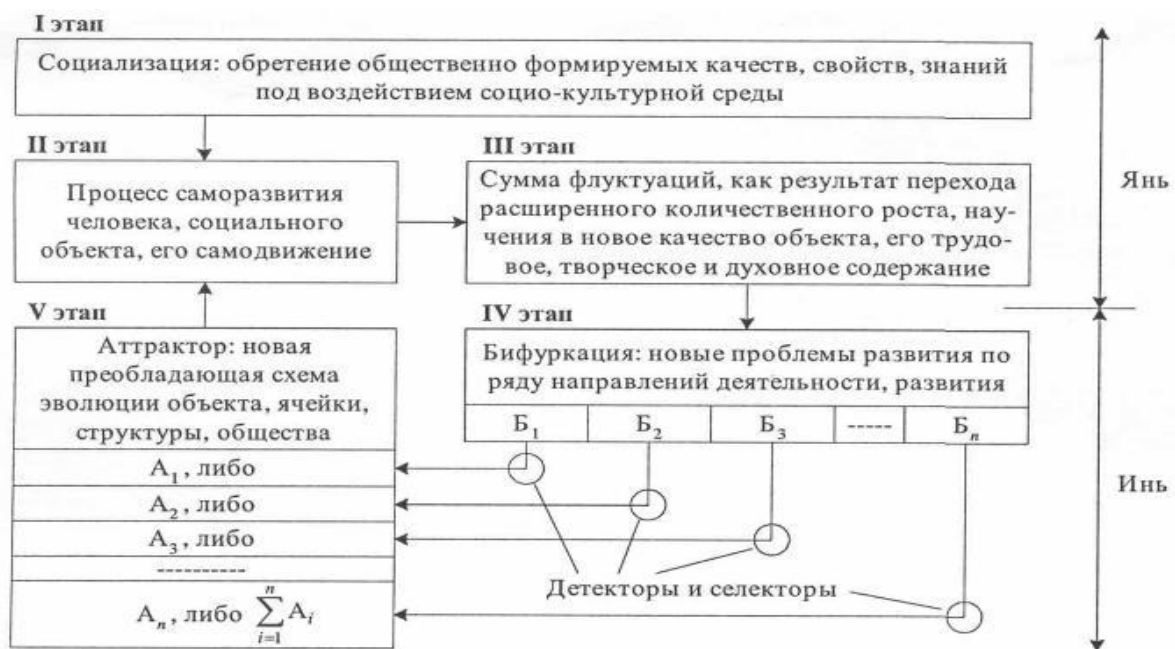


Рис. 8. Фракталь – синергетический цикл самодвижения социального объекта (субъекта) и его общественных отношений

Тем самым синергетическая модель создает возможность анализа, а затем и принятия решения проблем воспроизводственной структуры, обнаруживаемых на различных уровнях социальной иерархии: общество, регион, фирма, подразделение, семья.

Важнейшей предпосылкой для проведения подобных процедур является использование подходов с позиции культуры менеджмента – его научной и культурно-технологической основ в виде законов, методов, принципов, ценностей и норм поведения. В таком случае перед исследователем и руководителем может предстать динамическая картина воспроизводства не только нового типа работника, но и системы отношений в социальных ячейках, т.е. развитие самой организации. На более масштабном уровне – это взаимоотношения между субъектами рыночной экономики и государства, общественных структур, регулируемые и развиваемые не только правом, отношениями собственности, но и институтом менеджмента как проявлением форм самоорганизации социума.

#### Литература

1. Ильин В., Ахиезер А. Российская цивилизация: содержание, границы возможности. – М.: МГУ, 2000.
2. Спиркин А.Г. Основы философии: учебное пособие для вузов. – М.: Политиздат, 1988.
3. Кузьмин И.А. Психотехнология и эффективный менеджмент. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
4. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 1996.
5. Русинов Ф.М. Теория современного менеджмента и экономика России // Проблемы теории и практики управления. – 1993. – №6. – С.69.
6. Симоненко В.Д. Технологическая культура и образование. – Брянск: БГПУ, 2001. – 214 с.
7. Алексеевский В.С. Институт менеджмента: становление и развитие в условиях переходной российской экономики // Институциональная реформа в современной России: опыт, проблемы, перспективы: Материалы межвузовской научно-теоретической конференции. – М., 2000.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 1998.

9. Каган М.С. Философская теория ценности. – СПб.: ТОО ТК Петрополис, 1997.
10. Алексеевский В.С. Психология криминального поведения менеджеров и экономистов в условиях рынка и задачи экономической психологии // Сборник «Психология и экономика». Труды 1-й Всероссийской научно-практической конференции РТО. – Т.1. – Калуга. – 2000.
11. Зиядинова Ф.Г. Социальные проблемы образования. – М.: РГГУ, 1999.
12. Богданов Е.Н., Горбачева Е.И., Губина Н.К. Социально-ориентированная подготовка специалистов: в поисках новой образовательной модели // Актуальные проблемы управления кадрами в регионе в современных условиях.
13. Симоненко В.Д. Технологическая культура и образование. – Брянск: БГПУ, 2001.
14. Философский энциклопедический словарь / Гл. редакция – Л.Ф. Ильичев и др. – М.: Советская энциклопедия, 1983.
15. Диалектика процесса познания. Т.3. /под ред. М.Н. Алексеева, А.М. Коршунова. – М.: МГУ, 1995.
16. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами. – М.: Владос, 2001.
17. Дидактика технологического образования: Книга для учителей. Ч.2 / под ред. П.Р. Атутова. – М.: ИОСО РАО, 1999.
18. Трайнев В.А. Деловые игры в учебном процессе: методология разработки и практика проведения. – М., 2002.
19. Управление персоналом организации: учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2002.
20. Алексеевский В.С. Введение в российский менеджмент. – Калуга: Манускрипт, 2001.
21. Алексеевский В.С. Совершенствование системы управления образования. – Калуга: КГПУ им. К.Э.Циолковского, 1992.
22. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник. – М.: Норма, 2001.



23. Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Основания синергетики. Режимы с обострениями, самоорганизация, мемпомиры. – СПб.: Алетейя, 2002.

**А.Р. Биктагирова**  
**АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ИССЛЕДОВАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ**  
**ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВАНИЙ ИЗУЧЕНИЯ**  
**ЕЕ УСПЕШНОСТИ**

Для раскрытия особенностей управленческой деятельности мы использовали схему анализа профессии, выделенную Е.А. Климовым, которая представлена тремя направлениями: 1) предметная область деятельности; 2) профессия как область проявления личности; 3) характеристики профессиональной сферы<sup>1</sup>.

*Предметная область деятельности руководителя* изучается, начиная со времен зарождения менеджмента (А. Файоль). В отношении предметной области деятельности руководителя можно выделить:

1) неизменную составляющую, которая заключается в организации деятельности других людей, то есть, по своей сути, управленческая деятельность является «деятельностью по организации деятельностей», обозначается понятием мегадеятельность;

2) вариативную составляющую, которая зависит непосредственно от сферы практической деятельности людей, руководство которыми осуществляет данный руководитель.

Управленческая деятельность характеризуется организационным статусом ее субъекта – руководителя. Этот статус двойственен. Руководитель, по определению, одновременно является членом организации (группы) и стоит над ней – в силу своего иерархически более высокого положения. Исходя из этого, успешность процесса руководства во многом зависит от того, каким образом и в какой степени руководитель сочетает в своей деятельности формальные статусные и неформальные лидерские функции. Следовательно, еще одним признаком управленческой

---

<sup>1</sup> Климов Е.А. Введение в психологию труд. М.: Изд-во МГУ, 1984

деятельности является сочетание двух основных принципов ее организации: иерархического (субординационного) и коллегиального (координационного), а также – необходимость их оптимального согласования<sup>1</sup>.

Предназначение профессии руководителя в том, чтобы осуществлять работу по управлению людьми и организациями, добиваясь решения поставленных задач, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей<sup>2</sup>.

Цель управленческой деятельности: оптимизация функционирования системы в целом, получение возможно большего полезного эффекта при наименьших усилиях и затратах со стороны человеческих и материальных ресурсов, т.е. создание производительной организации, представляющей нечто большее, чем сумма вложенных в нее ресурсов. Управленческий труд руководителя состоит из четырех видов деятельности: 1) организационно-административный – прием и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения; 2) аналитико-конструктивный – восприятие информации и подготовка соответствующих решений; 3) информационно-технический – вычислительные и формально-логические операции, документация; 4) учебно-воспитательной – обучение персонала, повышение квалификации, создание позитивного морально-психологического климата<sup>3</sup>.

*Профессия как область проявления личности* включает в себя представление о некоторой системной организации психики профессионала, т.е. несет в себе информацию о характере требований к психофизиологическим особенностям субъекта труда и его ценностно-мотивационным компонентам<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Экономист, 2008. 318с.

<sup>2</sup> Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1993. С.152.

<sup>3</sup> Психология менеджмента / под ред. Г.С. Никифорова. 3-е изд. Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007. С. 237-243.

<sup>4</sup> Климов Е.А. Введение в психологию труда. М.: Изд-во МГУ, 1984

Анализ исследований личности руководителей (И.В. Антоненко, А.В. Батаршев, В.В. Бойко, А.Г. Ковалев, О.М. Заленина, Л.Д. Кудряшова, В.С. Лазарев) позволил систематизировать и выделить четыре блока профессионально важных качеств руководителя, сопряженность которых с компонентами психологической культуры руководителя представлена в таблице 3.

Таблица 3

**Сопряженность профессионально важных качеств и компонентов социально-психологической культуры руководителей**

<b>Блоки</b>	<b>Профессионально-важные качества</b>	<b>Компоненты культуры</b>
Мотивационный	Мотивация достижения; потребность в самовыражении; потребность в самоутверждении; потребность в самоактуализации	Личностный
Ценностно-нравственный	Отношение к другим – честность, справедливость, чуткость, тактичность, мировоззренческая убежденность, осознание ценности феноменов свободы и достоинства; отношение к себе – стремление качественно выполнять служебные обязанности, ответственность за свое психическое и физическое здоровье, соблюдение кодекса чести руководителя и нравственных требований профессии	Аксиологический
Социально-когнитивный	Владение собственно профессиональной деятельностью на достаточно высоком уровне; способность проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие; умение актуализировать творческий потенциал своей личности и организации в целом; владение знаниями и средствами противостояния профессиональным деформациям личности; знания в сфере проблем властных отношений; умения рационально распоряжаться своими властными полномочиями; демократический стиль руководства, лидерская позиция и развитые лидерские качества; владение знаниями, умениями и навыками в сфере делового общения	Социально-когнитивный
Регулятивный	Владение знаниями и приемами профессиональной саморегуляции и развития индивидуальности в рамках профессии, владение знаниями и приемами творческого самовыражения и саморазвития; готовность к профессиональному росту, способность к индивидуальному самосохранению, неподверженность профессиональному старению, умение рационально организовывать свой труд без физических и эмоциональных перегрузок	Регулятивный

Систематизация и анализ исследований особенностей личности руководителя, способствующих успешности деятельности, позволил установить: 1) представленные блоки профессионально важных качеств изучались изолировано друг от друга. Исследование социально-психологической культуры руководителя позволяет изучать данные качества в сочетании, в определенном психологическом своеобразии; 2) содержание социально-психологической культуры руководителей детерминировано спецификой управленческой деятельности, а именно профессиональными требованиями; 3) профессиональная деятельность руководителя определяет содержание и особенности его социально-психологической культуры.

*Характеристики профессиональной сферы.* Управленческая деятельность рассматривается как процесс по реализации управленческих функций, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации<sup>1</sup>. Впервые выделение собственно управленческих функций в работе персонала организаций было проведено в рамках «классической школы управления» французским теоретиком менеджмента А. Файолем. Он подразделил общую административную функцию на первичные или основные составляющие. В соответствии с этим, основные управленческие функции: *планирование, организация, управление, координация и контроль* – определяются как «относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществлять управленческое воздействие»<sup>2</sup>.

В отечественной науке решение вопроса о выделении основных управленческих функций и определении содержания управленческой деятельности предлагалось обсуждать в рамках кибернетического подхода (Т.С. Кабаченко, О.С. Виханский, А.И. Наумов, Г.С. Никифоров). К основным управленческим функциям, отвечающим признакам необходимости и достаточности, относят *планирование, организацию,*

---

<sup>1</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2000.

<sup>2</sup> Кабаченко Т.С. Психология управления. М.:Изд-во РПО, 1997. С.17.

*контроль и регулирование* (в этом контексте руководство и мотивация сотрудников являются конкретными вариантами регулирования). С целью раскрытия особенностей управленческих функций рассмотрим их основные характеристики. Функция *планирования* является ключевой и предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. Посредством планирования руководитель устанавливает приоритетные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Сущность функции *организации* состоит в создании и поддержании в организации системы функциональных ролей, определение областей ответственности за достижение конкретных целей для каждого подразделения и сотрудника организации. Функции *контроля* отражают содержание процесса обеспечения достижения целей на организационном уровне. Выполнение функций контроля предполагает сравнение поставленных целей и достигнутых результатов, выявление отклонений и анализ причин данных отклонений. Посредством функции *регулирования* достигается поддержание управляемых процессов в рамках, заданных принятой программой действий, временными и материальными регламентами и поэтапным планом реализации целей.

По данным исследований, реализация основных управленческих функций предполагает циклическое повторение процессов получения и переработки информации, выработку мер воздействия – принятие решения, реализацию воздействия – передачу решения на исполнение (П.Ф. Друкер, Т.С. Кабаченко, М.Х. Мэскон). При этом содержание деятельности, объем функций и полномочий руководителя определяются уровнем должностной позиции в организационной иерархии.

В психологии управления классификация должностных позиций выстраивается на основании выделения двух основных векторов в структуре управления: горизонтального и вертикального. В горизонтальной структуре выделяют линейных руководителей, осуществляющих руководство

непосредственными исполнителями трудовых задач или руководители первичных коллективов. Это руководители отдельных подразделений организации, например, директор отдела маркетинга, финансового отдела и т.д. Деятельность линейного руководителя связана с реализацией функций тактического менеджмента, заключающаяся в контроле и регуляции деятельности отдельных трудовых групп или коллективов. Наряду с выполнением собственно управленческих функций в рамках своего подразделения, линейный менеджер выполняет и исполнительские функции, связанные с исполнением конкретных профессиональных задач<sup>1</sup>.

В вертикальной структуре выделяют три основных уровня управления: 1) руководители первого или низового уровня; 2) руководители среднего уровня; 3) руководители высшего звена. Деятельность руководителей низового уровня заключается в осуществлении контроля за своевременным и качественным выполнением производственных заданий, использованием разного рода материальных и нематериальных ресурсов. Типичными представителями менеджеров на этом уровне является мастер, заведующий отделом, старшая медсестра и др. Руководители среднего звена координируют и контролируют работу руководителей низового уровня. Они являются своеобразным буфером между руководителями низового и высшего звена организации. В их обязанности входит подготовка информации для управленческих решений руководителей высшего звена и передача этих решений на исполнение, в трансформированной, технологически удобной форме руководителям первого уровня; анализ данных о производительности труда. Руководители высшего звена отвечают за принятие важнейших организационных решений в целом и для основной части организации, в целом решение задач стратегического менеджмента. Типичные должности

---

<sup>1</sup> Журавлев И.А. Психология управленческого взаимодействия: теоретические и прикладные проблемы. М.: Изд-во ИП РАН, 2004

для руководителей высшего звена – это президент компании, генеральный директор, член совета директоров и др<sup>1</sup>.

В нашем исследовании в качестве объекта исследования социально-психологической культуры взяты две группы руководителей (высшего звена и линейные), существенно отличающиеся от руководителей низового и среднего звена по объему властных полномочий и ответственности.

Таким образом, систематизация исследований характеристик управленческой деятельности позволила установить следующее.

- Профессиональная деятельность руководителя заключается в достижении системы целей, эффективном функционировании, сохранении и развитии организации через оптимальность принятия и реализации решений.

- В зависимости от должностных позиций руководителя различается уровень решаемых организационных задач: стратегические задачи решаются руководителями высшего звена; тактические задачи – линейными руководителями. Выделенные две группы руководителей и являются объектами исследования социально-психологической культуры в контексте управленческих решений.

- Профессиональные требования к деятельности руководителя детерминируют особенности социально-психологической культуры, выдвигаются в принятии и реализации управленческих решений, охватывающих управление в целом.

### **Успешность деятельности руководителя: психологический аспект**

Уточним содержательное наполнение понятий успешность, результативность, эффективность, оптимальность деятельности, зачастую

---

<sup>1</sup> Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. С. 311.

трактуемые как синонимы. Слово «успех» («успешность») трактуется как положительные результаты в деятельности; достижения в освоении, изучении чего-либо; общественное признание, одобрение чьих-либо достижений<sup>1</sup>. Мы основываемся на представлении о том, что любая деятельность результативна, т.е. успешна в отношении конечного результата. Однако не любая деятельность эффективна, оптимальна, поскольку оценка эффективности производится из расчета отношения результата труда к затратам. Следовательно, успешность деятельности понятие более широкое, нежели эффективность. Эффективность труда – достижение в результате трудового процесса запланированной цели, соответствие полученного результата поставленным задачам<sup>2</sup>. Оптимальность – достижение наилучшего результата в условиях при минимальных затратах времени и усилий<sup>3</sup>. Мы трактуем понятие «успешность» как комплексный показатель управленческой деятельности, эксплицирующий ее прогрессивное развитие.

Проблема успешности профессиональной деятельности, в частности управленческой, имеет много аспектов: социальный, экономический, юридический, психологический и т.д. В аспекте психологии ключевым звеном понимания природы успешности является сама деятельность, ее психологическая характеристика. В связи с высокой социальной значимостью в рамках социальной психологии, психологии управления и акмеологии успешность деятельности руководителя изучается в различных срезах: изучено влияние личности руководителя на эффективность управленческой деятельности (И.В. Антоненко, А.В. Батаршев, В.В. Бойко, А.Г. Ковалев, О.М. Заленина, Л.Д. Кудряшова, В.С. Лазарев); изучены важные качества, способствующие достижению успеха в управленческой карьере (Е.Н. Могилевкин, Е.Г. Молл, Б. Швальбе, А.Я. Кибанов, Д.Холл);

---

<sup>1</sup> Большой толковый словарь русского языка, 2000

<sup>2</sup> Дьяченко М.И. Краткий психологический словарь: Личность, образование, самообразование, профессия. М: Хэлтон, 1998. – 399с.

<sup>3</sup> Маркова А.К. Психология профессионализма. М: Знание, 1996. – 308с.



спрогнозировано профессиональное развитие руководителя (А.И. Китов, Б.Б. Косов, Л.А. Ясюкова); изучено эффективное управленческое взаимодействие и воздействие (А.Я. Кибанов, А.И. Шипилов, Л.Н. Аксеновская); исследованы социально-перцептивные процессы в управлении (Н.В. Волкова, В.Н. Князев); разработаны различные модели личности руководителя производственной организации (Р.Б. Гительмахер, А.Л. Журавлев, Д.П. Кайдалов, А.И. Китов, А.Г. Ковалев, Б.Б. Коссов, Б.Д. Парыгин); изучены факторы, способствующие успешному развитию индивидуальной карьеры (А.А. Деркач).

Взгляды различных авторов на природу и предпосылки успешности профессиональной деятельности, зачастую, не совпадают. С целью поиска психологических детерминант успешности проведем систематизацию результатов исследований, которая представлена в таблице 4.

Таблица 4

**Психологические детерминанты успешности управленческой деятельности**

<b>Авторы</b>	<b>Психологические детерминанты успешности управленческой деятельности</b>
Д. Холл	Самоутверждение; способность эффективно и успешно действовать в окружающей среде; положительное самоотношение и высокое самоуважение; компетентность, определенные личностные характеристики; умение формировать новые аспекты личности в рамках карьеры; чувство личной гордости за свою профессиональную деятельность.
Е.Н. Моги- левкин	Профессиональное самоопределение; карьерная адаптация.
И.С. Мангу- лов, Л.И. Уманс- кий	Общие качества (общительность, общий уровень развития, практический ум, наблюдательность, работоспособность, активность, инициативность, настойчивость, самостоятельность, самообладание); направленность организаторской деятельности; индивидуальный диапазон; подготовленность к деятельности; специфические свойства (организаторское чутье, избирательность, ум, психологический такт, энергичность, требовательность, критичность); склонность к организаторской деятельности.
А.К. Маркова	Стремление развивать себя как профессионала; внутренний локус профессионального контроля; объем осознаваемых признаков профессионала; целостный образ себя как профессионала; способность к саморазвитию средствами профессии; компенсация недостающих качеств.

Д. Крумбольц	Самопонимание; реальные, адекватные представления о своих способностях и возможностях; четкие и ясные цели и ценности; умение искать и находить необходимую информацию; рассматривать множество альтернатив; умение планировать и организовать свои действия; способность к эффективному самоконтролю; умение получать удовольствие от процесса реализации своих планов; преодолевать нерешительность и сопутствующую ей тревожность.
А.А. Деркач	Здоровый социально-психологический климат; сплоченность коллектива; умение налаживать взаимоотношения с конкурентами; ориентир своей деятельности на потребителя; создание прочных взаимоотношений с партнерами, основанных на доверии.
А.Г. Ивашкин	Умение руководителя успешно противостоять деструктивным влияниям специфических условий управленческой деятельности; активно развивать свой профессиональный и творческий потенциал.

В результате поиска психологических детерминант успешности управленческой деятельности, установлено: 1) разноречивость представлений о показателях успешности управленческой деятельности, не имеет принципиальных противоречий, в целом признавая как многогранность управленческой деятельности, так и многофакторность успешности, которая обусловлена комплексом индивидуальных параметров руководителя (профессиональное самоопределение, самосознание, саморазвитие, интернальность локус-контроля, личностный потенциал) и особенностями внешней и внутренней среды организации (гуманизм, сплоченность, доверие, социально-психологический климат организации); 2) имеющиеся теоретические представления о показателях успешности носят предположительный характер и не обоснованы эмпирически, также дискутируемым остается вопрос о личностных качествах руководителя как детерминант успешности.

### **Принятие управленческих решений как составляющая деятельности руководителя**

Управленческие решения служат важнейшей интегральной характеристикой каждой системы управления, составляют основное

содержание деятельности руководителя. В психологии под управленческим решением принято понимать творческое и волевое воздействие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе управленческой информации о ее состоянии, направленное на достижение поставленных целей<sup>1</sup>.

Процесс принятия управленческого решения как предмет исследования изучается, начиная с 60-х годов, в различных направлениях: социальные проблемы выработки управленческих решений (Ю.Л. Тихомиров, И.П. Шадрин); экономические показатели эффективных решений (М.А. Бушцев, О.Е. Рощина, Д.Г. Олейников); информационно-кибернетические аспекты принятия решений, связь с процессами прогнозирования (О.В. Добросоцкая, Смолкни, Ю.С. Солнышков); принятие решений в условиях риска (Л.Е. Божедомова, Р.Г. Сайтова, Т.Г. Изотова); специфические особенности принятия решений в разных сферах (Ю.Л. Тихомиров, С.Н. Шеверин); в социальной деятельности (Б.Ф. Ломов); основные принципы принятия управленческих решений (Л.И. Берг; А.Л. Богданов, Д.М. Гвишиани, Х. Райфа и Г. Райфа, Л.Н. Цыгичко и В.Н. Цыгичко).

В результате проведенного теоретического анализа исследований управленческих решений установлено: 1) исследования в большей степени посвящены экономическим аспектам; в психологии до 90-х годов XX столетия исследования управленческих решений носили предположительный характер, с опорой на зарубежных авторов, без эмпирических доказательств; 2) в психологических работах отмечаются следующие детерминанты успешности управленческих решений: интеллектуальный потенциал руководителя (А.К. Гастев, И.А. Зимняя 1999), личностный конструкт профессионального управленца (О.И. Анисимов,

---

<sup>1</sup> Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения. 3-е изд. М.: Изд-во «Омега-Л», 2008. С. 20-21.

2000; В.Ф. Рубахин, 2001; В.Н. Степанов, 2002); механизмы мотивационного регулирования поведения руководителя (В.Г. Асеев, 1997); стиль деятельности руководителя (В.Г. Зазыкин, 2002; М.Ф. Секач, В.А. Толочек, 2003); профессиональное самосознание (С.В. Тарасенко, 2003). Все это позволяет констатировать отсутствие данных о соотношении уровня психологической культуры руководителя и успешности принятия и реализации управленческих решений; 3) существуют два направления изучения принятия решений. В первом направлении акцентируется внимание на этапе выбора альтернативных вариантов решений (М. Мескон, Г.И. Петров, В.Г. Афанасьев, О.В. Козлова, О.И. Ларичев). Во втором, исследователи рассматривают управленческое решение как «акт», «команду» субъекта управления, включающее не только выбор альтернативы, но и контроль, планирование, реализацию и оценивание конечного результата (Н.П. Лебедев, В.С. Основин, И.П. Шадрин, Ю.Л. Тихомиров). Следовательно, второе направление представляется нам более широким по проблемному полю исследования и является базовой в раскрытии психологических особенностей этапов принятия и реализации управленческих решений в нашем исследовании.

Анализ позиции ученых по раскрытию процесса принятия и реализации управленческих решений, основанных на теоретических и эмпирических данных исследований О.И. Анисимова, А.К. Гастева, А.А. Деркача, В.Г. Зазыкина, И.А. Зимней, Р.Л. Крического Л.И. Лукичевой, Д.Н. Егорычева, Р.А. Фатхутдинова, А.Л. Ломакина, позволили сделать вывод: 1) процесс принятия решения – это конструктивный, сбалансированный комплекс конкретных, взаимосвязанных и взаимообусловленных мер по реализации производственных, экономических, социальных и других задач; 2) систематизация данных позволила создать алгоритм, т.е. логическую последовательность операций по разработке управленческого решения, состоящий из семи этапов, с учетом реальных предпосылок, обуславливающие возникновение ошибок руководителей.

На основании логической последовательности операций по разработке управленческого решения и правил конструирования исследовательского инструментария (обобщенность, семантическая устойчивость как однозначность толкования, контрастность как возможность различения от других параметров) составлен гипотетический проект показателей успешности принятия управленческих решений (табл. 5).

Таблица 5

**Показатели успешности принятия управленческих решений.**

<b>Этапы</b>	<b>Показатели успешности принятия управленческих решений</b>
1. Постановка проблемы или моделирование	Способность осознать и принять возникшую проблемную ситуацию. Умение структурировать и детализировать проблему. Видение базисных затруднений, обусловивших возникновение проблемы. Навыки анализа причин возникновения проблем.
2. Сбор информации	Способность из предъявленной информации получить единственное, логическое следствие; поиск одного правильного решения проблемы. Прогностические навыки, детерминированные интеллектуальным потенциалом руководителя.
3. Выработка цели	Умение определить цель ясно и конкретно. Способность выбора метода решения проблемы. Видение логической последовательности действий по решению проблемы.
4. Оценка альтернатив	Способность к созданию инвариантной модели решения проблемы. Умение прогнозировать эффективность каждой альтернативы. Способность объективно оценить результативность в будущем принятого решения.
5. Планирование	Умение планировать деятельность. Способность к принятию реалистичных решений. Умение делегировать полномочия.
6. Реализация	Умение программировать способы действий и поведение подчиненных для достижения намеченных целей. Способность перестраиваться и корректировать управленческую деятельность в случае изменения внешних условий.
7. Оценивание результатов	Способность к быстрому реагированию на возможные причины неудачи. Умение адекватно оценивать реализованное решение с точки зрения успешности/неуспешности.

Итак, процесс принятия и реализации управленческих решений представляет собой совокупность закономерно следующих друг за другом в определенной логической последовательности этапов, между которыми

существуют сложные прямые и обратные связи. Выбор управленческого решения неоднозначен и во многом зависит от личностных особенностей руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, фактора сложности и риска. Анализ и учет этих факторов позволил выделить показатели успешности принятия управленческих решений.

Таким образом, анализ подходов к исследованию управленческой деятельности и теоретических оснований изучения ее успешности, содержательного аспекта принятия управленческих решений позволил установить:

- Профессиональная деятельность руководителя заключается в достижении системы целей, эффективном функционировании, сохранении и развитии организации через оптимальность принятия и реализации решений. Выступает как системная детерминанта, определяющая содержание проявлений социально-психологической культуры руководителя в принимаемых решениях.

- В зависимости от должностных позиций руководителя различается уровень решаемых организационных задач: стратегические задачи решаются руководителями высшего звена; тактические задачи – линейными руководителями. Выделенные две группы руководителей и являются объектами исследования социально-психологической культуры в контексте управленческих решений.

- О показателях успешности управленческой деятельности существует разноречивость представлений, при этом исследователи не имеют принципиальных противоречий, в целом признавая как многогранность управленческой деятельности, так и многофакторность успешности, которая обусловлена комплексом индивидуальных параметров руководителя и особенностями внешней и внутренней среды организации. Позволяет сделать вывод о необходимости поиска психологического своеобразия – проявлений социально-психологической культуры руководителя и ухода от описания отдельных свойств и их проявлений.

- Управленческие решения служат важнейшей интегральной характеристикой системы управления и руководителя. В результате выделения и раскрытия социально-психологических особенностей этапов процесса принятия решения составлен проект показателей успешности принятия управленческих решений, который послужил основой создания исследовательского инструмента «Лист экспертной оценки успешности управленческих решений».

#### Литература

1. Климов Е.А. Введение в психологию труд. М.: Изд-во МГУ, 1984
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Экономист, 2008. 318с.
3. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1993. С.152.
4. Психология менеджмента / под ред. Г.С. Никифорова. 3-е изд. Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007. С. 237-243.
5. Климов Е.А. Введение в психологию труда. М.: Изд-во МГУ, 1984
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2000.
7. Кабаченко Т.С. Психология управления. М.:Изд-во РПО, 1997. С.17.
8. Журавлев И.А. Психология управленческого взаимодействия: теоретические и прикладные проблемы. М.: Изд-во ИП РАН, 2004
9. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. С. 311.
10. Большой толковый словарь русского языка, 2000
11. Дьяченко М.И. Краткий психологический словарь: Личность, образование, самообразование, профессия. М: Хэлтон, 1998. – 399с.

12. Маркова А.К. Психология профессионализма. М: Знание, 1996. – 308с.

13. Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения. 3-е изд. М.: Изд-во «Омега-Л», 2008. С. 20-21.

**Э.А. Гамбарова**  
**КАЧЕСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ –**  
**ОСНОВНОЙ ЭЛЕМЕНТ К ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ**  
**КОМПАНИЕЙ<sup>1</sup>**

Функционирование предприятий в рыночной экономике и связанные с этим изменения выдвинули проблемы управления персоналом в число наиболее актуальных. В настоящее время около 12000 компаний мира законодательно закрепили права работников на собственность, на участие в прибылях и управлении предприятием. В Японии около 93 % всех японских предприятий зарегистрированы на фондовых рынках страны были охвачены пенсионными программами и участие работников в приватизации собственного предприятия. В Российской Федерации зарегистрировано примерно 118 предприятий с собственностью работников. А около 43% всех предприятий, имеющих негосударственный статус, продвигают и позволяют своим работникам участвовать в накопительной части пенсии в негосударственных пенсионных фондах и 18% предприятий имеют свой собственный пенсионный фонд. По своему содержанию организационная и социально-экономическая основа системы управления персоналом включает в себя: 1) установление четкого порядка и регламента определения целей и постоянное уточнение перспективных и текущих задач, стоящих перед подразделением в целом, а также перед каждым функциональным органом управления и структурным звеном; 2) постоянное совершенствование экономической деятельности подразделения, создание наиболее благоприятных условий для оптимального сочетания коллективных,

---

<sup>1</sup> Гамбарова Э.А. КАЧЕСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ – ОСНОВНОЙ ЭЛЕМЕНТ К ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЕЙ



индивидуальных интересов с интересами организации путём постоянного обновления систем и норм стимулирования; 3) прогнозирование и планирование потребности в кадрах, квалификация и деловые качества которых отвечали бы предъявляемым требованиям. Основными задачами менеджмента в области кадровой политики является обеспечение эффективного управления кадрами с использованием не только краткосрочных, но и долгосрочных программ. Зависимость активации и мотивации от долгосрочных программ явна, многообразна, сложна и противоречива. Тот факт, что современные руководители ориентируются на решение долгосрочных планов и проблем – остаётся неоспоримым – это единственно верное решение по развитию и поддержанию функционирования предприятия и адаптации к внешним условиям. С марта 2011г. по октябрь 2011 г. на предприятие ООО «СВГК» были проведены исследования в области системы управления персоналом. Были выявлены ряд проблем, которые существенным образом, оказывают отрицательное влияние на компанию. ООО «СВГК» – крупная компания с территориально распределенной инфраструктурой. Спектр выполняемых ООО «СВГК» работ весьма широк – от проектирования газопроводов и газовых систем до их последующей эксплуатации и обслуживания. В границах Самарской области у компании около 40 филиалов и специализированных управлений. Общая численность работающих в компании составляет более пяти тысяч человек. Авторы статьи выделили основные недостатки системы управления в «СВГК»:

1. Структура системы. Характеристика недостатка: недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей в области управления персоналом; дублирование одних функций, недостаточное внимание другим.

2. Подбор персонала. Характеристика недостатка: большая трудоемкость при оценке кандидатов из-за длительной системы собеседований; недостаточное внимание уделяется личностным характеристикам (таким, как способности к выполнению тех или иных

функций, черты характера), во многом определяющим успешность выполнения должностных обязанностей и взаимодействия с окружающими.

3. Система обучения и развития персонала. Характеристика недостатка: деятельность по созданию резерва “на выдвижение” не эффективна, поскольку она предполагает только продвижение по вертикали, которому способствует проведение мероприятий по оценке сотрудников и повышению квалификации; не используется возможность качественного (личностного) роста работников, который предполагает создание возможностей для проявления инициативы и развития способностей каждого отдельного сотрудника, зачисленного в резерв. Другими словами, отсутствуют разработки программ карьерного роста сотрудников.

4. Мотивация труда. Характеристика недостатка: повременно-премиальная система оплаты (должностные оклады) выполняет уравнительную функцию. Данная система оплаты труда ориентирует работников на «внешний карьерный рост», выражающийся в получении вышестоящей должности и, собственно, более высокой зарплаты. Таким образом, система управления персоналом в «СВГК» не оптимальна и требует совершенствования. Ряд принципов формирования эффективной системы управления персоналом не выполняется. В результате анализа управления персоналом и оценке действующей системы управления персоналом можно выделить следующие направления совершенствования системы управления персоналом: 1. Внедрению современных информационных технологий в деятельность по управлению. 2. Совершенствование процесса подбора кадров. 3. Улучшение системы обучения и развития персонала, управление карьерой. 4. Совершенствование методов формирования кадрового резерва и процесса аттестации служащих. 5. Совершенствование системы оплаты труда сотрудников.

Авторы статьи предлагают следующие рекомендации для оптимизации управленческих процессов. 1. Ввести в эксплуатацию внутрифирменную электронную сеть связи, включающую телестудию. Должна передаваться

информация о внутрифирменных аспектах деятельности, новости, происшествия, события в отрасли и т.п. Каждый сотрудник должен быть в курсе дел компании. 2. Необходимо внедрить систему непрерывного обучения. Примерно 5% годового рабочего времени нужно выделять на обучение. Результаты обучения могут привести к служебному росту и повышению зарплаты или премии. 3. Внедрить систему премирования в зависимости от результатов производственной деятельности (за достижение определенного уровня качества и эффективности труда). Дополнительно предлагается сформировать премиальные фонды для специального вознаграждения за создание, освоение и выпуск новой продукции, но их размер будет зависеть от прироста объема продажи новой продукции, ее доли в объеме производства. 4. Внедрить в компанию концепцию «6 сигм», которая позволит выявлять потенциальные дефекты, определять причины их появления, вырабатывать действия по устранению этих причин. Цель метода заключается в повышении рентабельности всех видов деятельности в результате достижения уровня дефектности не более 3,4 дефекта на миллион изделий (возможностей). Достоинства данного метода заключаются в том, что он вынуждает персонал организации заново изучить способы выполнения работ, а не просто отлаживать существующие системы.

5. Предлагается проводить раз в 2 года доверительный опрос персонала об их отношении к фирме и руководителю.

6. Для руководителей кадровой службы необходимо организовать двухнедельный курс занятий по управлению персоналом.

7. Ввести в компанию дистанционный метод работы (аналог гибкого времени), означающий предоставление персоналу возможности работать вне помещения фирмы.

8. Ввести программу социальной помощи работникам и членам их семей, финансовой поддержки работников.

9. Необходимо постоянно создавать конкурентные условия между подразделениями. По итогам работы возможны вознаграждения в виде

дополнительного премирования подразделения. Также в качестве премирования можно использовать выдачу акций компании, что увеличивает ответственность работников за результаты своей деятельности.

10. Каждый год 5% сотрудников (из них 1/7 управляющие) должны перемещаться из одного отделения в другое, в котором они закрепляются до своего следующего продвижения по службе. Для «СВГК» следует рекомендовать конкурсный прием персонала, так как он дает более широкие возможности при осуществлении самого процесса отбора и подбора кадров, а также дает лучшие результаты по сравнению с существующим процессом приема персонала.

11. Аттестацию целесообразно проводить не реже одного раза в год. Целесообразно проводить промежуточные оценки эффективности труда в период окончания испытательного срока (после 2-3 месяцев работы), после 6 и 12 месяцев работы. При проведении оценки персонала рекомендуется разделять оценку результатов труда и оценку качеств работника, при этом использовать более широкий спектр оцениваемых показателей. Всё вышперечисленное приведет к тому, что компания сможет не только стабильно развиваться, но и возможно добьется лидерских позиций на рынке, благодаря эффективной работе персонала. Эффективное управление карьерой персонала будет способствовать поддержанию благоприятного социально-психологического климата в «СВГК», а значит и получению более высоких результатов деятельности в целом.

#### Литература

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002.

2. Бавыкин В.П. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 1997. 3. Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство. – М.: Советское радио, 1971.

**Т.А. Трифонова**  
**РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ УПРАВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛОМ И**  
**УПРАВЛЕНИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ<sup>1</sup>**

В менеджменте России можно встретить два, как кажется, близких и синонимичных термина об управлении людьми: Управление персоналом (Personal Management) и Управление человеческими ресурсами (Human Resource Management). Но отличие существует и не одно. Проанализируем данные сферы более подробно. Основное различие между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами заключается в их сфере и ориентации. В то время как сфера управления персоналом ограничена и имеет иной подход, в котором работники рассматриваются как инструмент, в сфере управления человеческими ресурсами поведение работника можно менять в соответствии с основными компетенциями организации и заменять, когда они исчерпаны. Изменения внешней среды вынуждают предприятия переориентировать цели развития, что требует изменения качества человеческих ресурсов, то есть переобучения, повышения квалификации, переподготовки и т.п. [5]. С другой стороны, управление человеческими ресурсами имеет более широкий охват и рассматривает работников как ресурс организации. Это способствует взаимности в отношении целей, ответственности, вознаграждения и т. д. Это будет способствовать повышению экономических показателей и высокого уровня развития людских ресурсов. Ранее, когда Управление человеческими ресурсами (HRM) не было распространено, кадровое обеспечение и заработная плата сотрудников были взяты на себя управлением персоналом (PM). Оно известно как традиционное управление персоналом. Позже Управление людскими ресурсами стало распространяться на традиционное управление кадрами. *Управление персоналом* является частью управления, которая занимается набором, наймом, укомплектованием штатов, развитием и компенсацией рабочей

---

<sup>1</sup> Трифонова Т.А. РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ УПРАВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛОМ И УПРАВЛЕНИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ. «Научно-практический электронный журнал Аллея Науки». №6(22) 2018 Alley-science.ru

силы и их связи с организацией для достижения организационных целей. Основные функции управления персоналом подразделяются на две категории:

✓ Оперативные функции: деятельность, которая связана с развитием, компенсацией, оценкой работы, благосостоянием работников, использованием, обслуживанием и коллективными переговорами.

✓ Управленческая функция: планирование, организация, руководство, мотивация, контроль и координация являются основными управленческими действиями, выполняемыми управлением персоналом. Управление человеческими ресурсами – это та специализированная и организованная отрасль управления, которая занимается привлечением, обслуживанием, развитием, использованием и координацией людей на работе таким образом, чтобы они отдавали все свои силы предприятию. Речь идет о систематической функции планирования потребностей в людских ресурсах, отбора, профессиональной подготовки, вознаграждения и служебной аттестации для удовлетворения этих потребностей.

*Управление человеческими ресурсами* – это непрерывный процесс обеспечения наличия подходящей и мотивированной рабочей силы, т.е. это искусство использования людских ресурсов организации наиболее эффективным и действенным образом. HRM охватывает широкий спектр деятельности, который включает:

- Занятость
- Набор и отбор персонала
- Обучение и развитие
- Услуги Сотрудников
- Заработная плата
- Трудовые отношения
- Здоровье и безопасность
- Образование
- Условия труда

- Оценка и анализ

Основные различия между управлением персоналом и управлением людскими ресурсами:

1. Часть управления, которая имеет дело с рабочей силой в пределах предприятия, известна как Управление персоналом. Отрасль управления, которая фокусируется на наилучшем использовании рабочей силы предприятия, известна как Управление человеческими ресурсами.

2. Управление персоналом рассматривает работников как инструменты или машины, в то время как Управление человеческими ресурсами рассматривает его как важный актив организации.

3. Управление человеческими ресурсами является усовершенствованной версией управления персоналом.

4. Процесс принятия решений в области управления персоналом идет медленно, но сравнительно быстро, чем в области управления людскими ресурсами.

5. В управлении персоналом происходит разрозненное распределение инициатив. Однако комплексное распределение инициатив осуществляется в области управления людскими ресурсами.

6. В управлении персоналом основой проектирования работы является разделение труда, в то время как в управлении человеческими ресурсами сотрудники делятся на группы или команды для выполнения любой задачи. В этой связи особую важность приобретают лидерские качества менеджера, умение применить соответствующий ситуации стиль лидерства [6].

7. В управлении персоналом переговоры основываются на коллективных переговорах с профсоюзным лидером. И, наоборот, в управлении человеческими ресурсами (HRM) нет необходимости вести коллективные переговоры, поскольку с каждым работником существуют индивидуальные контракты.

8. В управлении персоналом оплата основана на оценке работы. В отличие от HRM, где основой оплаты труда является оценка эффективности.

9. Управление персоналом в первую очередь фокусируется на обычных видах деятельности, таких как найм сотрудников, оплата труда, обучение и гармония. Напротив, управление людскими ресурсами сосредоточено на том, чтобы рассматривать сотрудников как ценные активы, которые должны оцениваться, использоваться и сохраняться. В настоящее время очень сложно удерживать и поддерживать хороших сотрудников в течение длительного времени, поскольку они полностью осознают свои права, и любая организация не может относиться к ним как к машинам. Таким образом, HRM был развит, чтобы объединить организацию со своими сотрудниками для достижения общей цели.

#### Литература

1. Армстронг, Майкл (2006). Справочник по управлению персоналом практика, 10-й, Лондон.

2. "Управление персоналом". Энциклопедии Columbia (Шестое Издание). (2005). Columbia University Press. Проверено 2007-10-17. "Управление персоналом-see industrial management" .

3. Башен, Дэвид Управление человеческими ресурсами эссе. URL-адрес на 2007-10-17

4. Legge, Karen (2004). Управление человеческими ресурсами: Риторика и реалии, Бейзингсток: Издательство "весь мир".

5. Бакеев Б.В., Бакеева Й.Р., Корнилин А.В., Судников В.В., Нефедова Ю.В. Совершенствование производственных процедур на основе принципов организации производства // Вестник Казанского государственного технического университета им. А.Н. Туполева. 2017. Т. 73. № 4. С. 124-129.

6. Бакеева Й.Р., Бакеев Б.В. Проблемы лидерства в образовании // В сборнике: Проблемное обучение в современном мире VI Международные Махмутовские чтения: сборник статей / под редакцией: Е.Е. Мерзон, В. Л. Виноградова, Р. Ф. Ахтариевой, В. А. Мартыновой. 2016. С. 17-21.



**Н.П. Ворфоломеева, А.В. Андриенко**  
**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА:**  
**СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА<sup>1</sup>**

Одна из ведущих тем современного менеджмента – повышение работоспособности сотрудников. Эта стратегическая задача лежит в одной плоскости с мотивацией, развитием человеческих ресурсов и напрямую влияет на развитие, а чаще – удержание на плаву современного бизнеса. Качество труда является проблемой стратегического плана и на фоне сокращения издержек компании прорабатывают самые различные варианты его повышения. Например, в сентябре 2011 года корпорации Google и Facebook пошли навстречу своим сотрудникам, сетовавшим на проблемы с позвоночником из-за сидячей работы, и предложили им трудиться стоя. Решением стали высокие столы, переносящие монитор на уровень глаз. А для тех, кого утомит восьмичасовой день на ногах, существуют табуреты формата барных стульев. Качество работы в некоторых должностях сферы услуг определяется мобильностью сотрудника. С целью повышения этого критерия работы некоторые организации оптимизируют передвижение сотрудников по рабочей площади и предлагают им работать на роликовых коньках. Актуально это для больших сетевых магазинов, развлекательных центров. Например, в некоторых магазинах сети Auchan, в частности – в России, так решили проблему утомляемости и мобильности сотрудников торгового зала<sup>1</sup>. На работоспособность персонала/ производительность труда влияет уровень удовлетворенности сотрудников предприятия. Инструменты, повышающие производительность труда, должны работать на повышение удовлетворенности и, как следствие, приводить к позитивным эмоциям. Интересное приложение для iPhone в связи с этим разработали Софи ван Стумм, старший преподаватель психологии в Голдсмитсе, Лондонский университет, ее команда из The Hungry Mind Lab и разработчики

---

<sup>1</sup> Ворфоломеева Н.П., Андриенко А.В. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА: СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА //В сборнике: Проблемы и перспективы развития экономики и менеджмента в России и за рубежом Материалы третьей всероссийской научно-практической конференции. 2018. С. 55-59.

специализированных психологических тестов PSYT. Их продукт носит название Moо-Q и призван несколько раз в день оценивать настроение и мыслительные способности сотрудников. Всего за неделю использования приложения становится видно, насколько настроение влияет на продуктивность. Плохое настроение ухудшает оперативную память и снижает скорость обработки информации. С помощью получаемых сведений можно выделять отрезки времени, оптимально подходящие для работы, которая требует полной концентрации внимания<sup>2</sup>. Эта ультрасовременная и полезная разработка на данный момент закончила прохождение тестирования и доступна для iPhone на платформе iOS 7.0 или более поздней версии на английском языке. С помощью тестов приложения можно определить промежутки времени наиболее эффективный для выполнения работы, которая требует сосредоточения и умственных затрат. Таким образом, человек может самостоятельно более эффективно организовывать свое рабочее время. Наверняка и в России в скором времени появятся заказчики, которые смогут профинансировать проект, являющийся альтернативой «бумажным» психофизиологическим тестам. Однако нельзя сказать, что абсолютно все сотрудники всех организаций могут воспользоваться результатами этого приложения на рабочем месте в силу наличия внутрикорпоративных регламентов деятельности и специфики работы. В офисе Adidas Group в Москве, как и во многих других представительствах зарубежных компаний, есть свой спортивный зал<sup>1</sup>. Таким образом, во время обеденного перерыва или во внерабочее время сотрудники могут восполнить дефицит двигательной активности. В последние годы все больше зарубежных предприятий стали вводить практику удаленной работы сотрудников, часов присутствия. Работодатели получают возможность сэкономить на арендной плате за рабочие площади и потреблении электроэнергии, а также привлекать молодых перспективных сотрудников, которые хотели бы работать удаленно. Работники же, в свою очередь, получают право работать в более комфортных условиях, исключая

необходимость посещать офис и тратить время на дорогу до работы. Исследования показывают, что процент отечественных компаний, готовых предоставить работу на удаленной основе, намного меньше, чем в зарубежных компаниях. В основном, на такую работу больше всего подходят специалисты сфер IT и продаж. Также в данном вопросе есть гендерный аспект. Более продуктивно удаленно работают мужчины. Женщины, выполняющие несколько социальных ролей, выполняя работу в домашних условиях, не всегда могут сосредоточиться на выполнении трудовых обязанностей. Также при подобной децентрализации власти возможна потеря связи работника с организацией, что может привести к потере качества выполняемой работы. А мероприятия по сплочению коллектива потребуют дополнительных финансовых и временных ресурсов. «Комплекс мероприятий по повышению и сохранению работоспособности работников на оптимальном уровне реализуется на технико-организационном, социально-экономическом, санитарногигиеническом, медико-биологическом, психологическом направлениях». «Практическое значение мероприятий по повышению работоспособности следует из закономерностей ее динамики и сводится к следующему: увеличение фазы устойчивого состояния в фонде рабочего времени; ускорения процесса вработывания; удаления фазы развития утомления; обеспечения высокой производительности труда при нормальных физиологических затратах»<sup>3</sup>.

Автор книги «Физиология и психология труда» Крушельницкая Я.В. подробно останавливается на важном аспекте повышения эффективности работы персонала: «Высокая работоспособность обеспечивается за счет использования факторов эстетического воздействия на работающих. Такими факторами являются цвет, свет, музыка. Особо следует подчеркнуть значение функциональной музыки, которая влияет на эмоциональную сферу человека, повышает возбудимость и лабильность ЦНС. В начале работы она ускоряет процесс вработывания, а в конце рабочего дня уменьшает чувство усталости. Влияние функциональной музыки усиливается, если она сочетается с

физическими упражнениями»<sup>3</sup>. Этот инструмент активно использовали в СССР, когда внедрили зарядку на производстве. В Китае утренняя зарядка – часть культуры, выполняется перед началом рабочего дня всеми желающими и носит особое название «Тайцзи-цюань». А в Соединенных Штатах Америки на некоторых предприятиях практикуют утреннюю зарядку для всех сотрудников, и это мероприятие является частью корпоративной культуры. Известно, что ежедневные физические упражнения улучшают эластичность сосудов и циркуляцию крови, помогают восстановить утраченные нейронные связи и способствуют появлению новых, что влечет за собой улучшение работоспособности головного мозга. В практике работы российских организаций есть пункт по оплате фитнес-услуг, бесплатному обучению различным видам танцев и отдельному спортивному помещению в офисе. Но первые два стимулируют физическую и мозговую деятельность, а также выработку положительных эмоций вне рабочего времени, а последний предполагает значительный отрыв от производства (например, во время обеденного перерыва). Кроме того подобные составляющие входят в социальный пакет не каждой организации.

Есть решение, как стимулировать физиологические и умственные процессы персонала российских компаний непосредственно перед началом рабочего дня для увеличения фазы устойчивого рабочего состояния всего персонала. Решение следующее:

- Руководитель отдела/ подразделения/ предприятия вводит обязательную десятиминутную зарядку для сотрудников на предприятии с фиксированным рабочим днем, либо наличием часов присутствия;
- Руководитель сам ежедневно принимает участие в мероприятии и стимулирует других;
- Человек, который будет проводить зарядку выбирается из числа сотрудников. Это может быть один и тот же человек или несколько сотрудников, которые будут меняться;

- Вознаграждение для проводящего зарядку оговаривается индивидуально. Это может быть небольшой «бонус» к заработной плате или нематериальное вознаграждение;

- Зарядка проводится с использованием танцевальных элементов; -  
Музыку выбирает коллектив;

- Комплекс упражнений и танцевальных элементов подбираем с учетом пожеланий коллектива. Как это работает: 1. В зависимости от особенностей коллектива (возрастных, гендерных, специфики работы, организационной культуры и т.д.) менеджер либо заблаговременно начинает готовить коллектив к нововведению, либо просто объявляет о начале проведения ежедневного мероприятия и его задачах. 2. В современном обществе очень много людей в свободное время занимаются танцами или фитнесом. Наверняка почти в каждом коллективе есть человек, который за определенный небольшой бонус (а возможно, и без него) согласится на проведение утренней зарядки. Если в вашем коллективе случайно нет профессионала, который помимо основной работы является тренером по танцам либо фитнесу, либо просто любит двигаться, можно предложить попробовать себя в этой роли яркому и активному сотруднику. Здесь как раз проявится одна из компетенций менеджера – знание способностей своих сотрудников. 3. Коллективу предлагается участвовать в выборе музыки и танцевальных стилей. Таким образом, вы не просто повысите работоспособность всего персонала, но и сплотите вашу команду. А результат от совместной деятельности намного выше результата деятельности одного человека. Таким образом вы не только повысите работоспособность своих сотрудников и добьетесь повышения качества работы, но и сделаете это с минимальными финансовыми затратами либо бесплатно.

В основе управления любой организации есть общие практические вопросы: 1. Современного работодателя все больше интересует повышение эффективности труда. 2. На данный момент актуальны темы вовлеченности и

мотивации персонала и многие менеджеры по персоналу и стратегические менеджеры размышляют над этой задачей и предлагают свои решения. 3. В любой ситуации, а тем более в кризис, управление (поиск решений) будет тем более эффективным, если получится максимально сократить финансовые издержки при положительном устойчивом результате.

Анализ продуктивных примеров мотивации персонала в некоторых известных компаниях обращает внимание на 3 важных факта: 1. Организации по большому счету зарубежные. 2. В разных странах есть свои примеры мотивации, которые тесно связаны с культурой именно этих стран. 3. Подобные мотивационные шаги требуют определенных капиталовложений. Синергия известных практических инструментов повышения эффективности работы персонала, преломленная через культурноисторическую призму развития крупных государств, дает основание предложить, разработать и внедрять в российских организациях новый эффективный инструмент для развития бизнеса.

#### Литература

1. Пять необходимых офису вещей, или Как повысить работоспособность. Галина Драгун, Нурия Фатыхова [Электронный ресурс] / e-executive.ru – Режим доступа: <http://www.executive.ru/management/practices/1567786-pyat-neobhodimyh-ofisuveschei-ili-kak-povysit-rabotosposobnost>, свободный;

2. Насколько настроение влияет на продуктивность? [Электронный ресурс] / Блог 24 – Режим доступа: <https://blog.bitrix24.ru/naskolkonastroenie-vliyaet-na-produktivnost>, свободный;

3. Мероприятия по повышению работоспособности работников. / Физиология и психология труда. Крушельницкая Я.В. [Электронный ресурс] / Orbook.ru – Режим доступа: <http://orbook.ru/index-6563.htm>, свободный.

**Т.Д. Гладина, Е.Г. Сыпухина**  
**СИСТЕМНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ В МОДЕЛИРОВАНИИ**  
**МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА<sup>1</sup>**

Необходимость формирования эффективной системы мотивации к труду обусловлена двумя основными задачами, которые решает кадровый менеджмент предприятия: обеспечением максимальной производительности и качества труда при сохранении контроля над издержками на рабочую силу.

Под эффективной системой мотивации будем понимать модель, обеспечивающую:

1) предприятию:

- превышение производительности труда над отраслевыми показателями, обеспечивающее конкурентоспособность предприятия на отраслевом и территориальном рынках;

- рост производительности труда, превышающий темп роста заработной платы;

- низкие показатели текучести кадров (не превышающие 5% в год при минимизации излишнего оборота по выбытию);

- высокий уровень приверженности работников предприятию, обеспечивающий закрепляемость кадров даже в ситуации временного снижения заработной платы относительно предприятий-конкурентов;

- готовность работников повышать свою квалификацию и приобретать дополнительные компетенции;

2) работникам:

- сочетание материальных и нематериальных мотиваторов, т.е. сбалансированное удовлетворение материальных и социальных потребностей работников;

- уровень доходов не ниже нормативных показателей по отрасли;

---

<sup>1</sup> Гладина Т.Д., Сыпухина, Е.Г. СИСТЕМНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ В МОДЕЛИРОВАНИИ МОТИВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА //В сборнике: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ сборник научных трудов. Симферополь, 2016. С. 328-334.

– возможность повышения уровня доходов за счет повышения интенсивности и/или сложности труда;

– дифференцированность и гибкость системы трудового вознаграждения, позволяющая работникам, обладающим разными профессиональными возможностями, повышать уровень дохода в зависимости от наличных компетенций;

– возможность профессионального и карьерного роста в соответствии с потребностями и возможностями работников;

– удовлетворение потребности в справедливости при оценке результатов труда и размеров трудового вознаграждения;

– удовлетворение потребности в социальной защищенности, признании и чувстве причастности к предприятию.

Система мотивации труда может быть отнесена к эффективным, если приводит к позитивным изменениям и способна предотвратить негативные аспекты в жизнедеятельности работников.

К позитивным изменениям отнесем:

– повышение жизненного уровня персонала;

– реализацию и развитие индивидуальных способностей работников;

– определенную степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);

– благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

В число предотвращенных отрицательных аспектов можно отнести:

– ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);

– ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки, стрессовые ситуации и пр.). Так как результаты исследований мотивации российских работников к труду свидетельствуют о приоритете материальных стимулов у подавляющего большинства занятых в



промышленности, то в центре эффективной системы мотивации должна находиться система оплаты труда, которой присущи: а) оплата по результатам (в соответствии с объемом и сложностью труда), позволяющая учесть навыки, опыт и сферу ответственности работника; б) эффективный уровень оплаты труда для высококвалифицированных специалистов; в) гарантия определенного дохода при вынужденном снижении объема рабочих заданий вследствие не зависящих от работника причин (ухудшения отраслевой или территориально рыночной конъюнктуры). Позиционирование оплаты труда в центре системы мотивации работников российских промышленных предприятий определяется преобладающим в этой отрасли типом мотивации. Под типом мотивации понимается преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных потребностей. В качестве базовой типологии нами выбрана модальная типология, предложенная НИИ труда [1]. Как показали исследования мотивированности к труду работников российских и нижегородских промышленных предприятий, эффективная система мотивации должна быть ориентирована на тип мотивированности, преимущественно ориентированный на оплату труда и статусные ценности. У этой группы именно оплата труда составляет мотивационное ядро трудовой деятельности и преобладает сбалансированный тип трудового поведения (соотнесение личных издержек на труд с его оплатой). Мотивы трудовой деятельности таких работников направлены на избежание сокращения получаемых благ и возможное их увеличение. Благами, составляющими в комплексе мотивационное ядро этой группы, являются хороший заработок, а также возможности получения путевок в санатории и дома отдыха, устройства детей в дошкольные учреждения, получения жилищных и потребительских кредитов, повышения профессиональной квалификации. Определенную роль у работников этой группы мотивированности играют возможности общения, уважения коллег и руководства, продвижения по службе. На мотивацию персонала оказывает

влияние качество трудовой жизни, определяемое уровнем заработной платы и справедливости распределения доходов, системой экономических нормативов и льгот, условиями и содержанием труда, отношениями в коллективе, перспективами социального и профессионального роста. Для формирования эффективной для российских промышленных предприятий системы мотивации необходим подбор наиболее действенных стимулов. Охарактеризуем наиболее часто применяемые формы стимулирования, их оптимальный комплекс и обоснуем его эффективность.

Стимулирующими функциями в организации обладают:

1. Заработная плата, характеризующая оценку вклада работника (в соотношении с уровнем оплаты других работников) и результаты деятельности предприятия (абсолютная величина заработной платы). Заработная плата определяется квалификацией работника, его личными способностями и достижениями в труде. Она включает дополнительные выплаты, доплаты, надбавки, премии, бонусы и дивиденды. Премия – элемент заработной платы, выполняющий стимулирующую функцию. Если базовая заработная плата обеспечивает нормативное воспроизводство рабочей силы, то премия обеспечивает поощрение за сверхнормативные достижения в труде. Следовательно, при эффективной оплате труда за выполнение нормированных рабочих заданий (или за выполнение функций, предусмотренных должностной инструкцией) выплачивается заработная плата, премия выплачивается лишь за превышение норм рабочего задания. Эффективная оплата труда подразумевает выделение в премиальный фонд лишь части средств, полученных в результате сверхнормативной выработки. Остальная часть прибыли, полученная в результате превышения норм труда, как правило, направляется на снижение себестоимости продукции. Другими компонентами заработной платы являются компенсационные и стимулирующие выплаты, а также надбавки и доплаты. Компенсационные выплаты обеспечивают потенциальные потери работников по не зависящим от них причинам. К таким потерям относятся потери трудо- и

работоспособности, производительного использования рабочего времени. Стимулирующие выплаты формируют побудительные мотивы к труду. Как правило, они связаны с освоением новых навыков, формированием новых компетенций и т.п. Их задача – преодоление сопротивления нововведениям со стороны персонала, которое является объективной закономерностью организационного поведения. Надбавки выполняют компенсационную или стимулирующую роль. Они связаны с работой в ночное время, праздничные дни, сверхурочной работой, выполнением работ повышенной сложности, наличием ученой степени или звания, класса или категории и т.п. Доплаты, как и надбавки, выполняют и компенсирующую, и стимулирующую функцию: они компенсируют воздействие на работника переменных факторов труда и производства (отклонения от нормальных условий труда), а также стимулируют сверхнормативные достижения (совмещение профессий, замещение отсутствующих работников, обучение квалифицированными работниками менее квалифицированных и др.). Надбавки играют при этом более существенную роль, и степень управления ими играет большую роль в системе мотивационного менеджмента.

2. Социальные выплаты, включающие предоставление работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента, права пользования транспортом предприятия, субсидированное и льготное питание, продажу собственной продукции со скидкой, оплату транспортных расходов, оплату больничных листов сверх нормативного (федерального) уровня, страхование здоровья работников и членов их семей за счет предприятия и т.д.

3. Участие в акционерном капитале (дивиденды по акциям предприятия). Пакеты акций могут предоставляться работникам для покупки в будущем по действующим в настоящем времени ценам при условии сверхнормативных достижений.

4. Единовременные выплаты-бонусы, выполняющие мотивирующую функцию для сверхнормативных достижений отдельных работников.

5. Нематериальные льготы, бенефиты и гарантии: предоставление права на гибкий (скользящий) график работы, предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков и т.д.

6. Мероприятия по повышению содержательности труда: привлечение к управлению предприятием (подразделением) в форме участия в разработке управленческих решений и реализации горизонтальных связей.

7. Немаловажное значение имеет создание благоприятного социально-психологического климата: минимизация уровня конфликтности, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива. Основой этого выступает удовлетворенное чувство справедливости при оценке результатов труда и определении уровня вознаграждения работников, моральное поощрение работников, принцип командности в формировании формальных и неформальных групп для реализации проектных целей. Отмечая значимость данного компонента в подготовке и развитии системных технологий в системе мотивационного менеджмента, мы считаем необходимым заметить, что необходимо стремиться к минимизации статусных, административных и психологических барьеров между отдельными группами работников, персоналом и администрацией, но нереально, как это делает ряд исследователей [2, с. 194], ставить задачу их полного устранения. Существование барьеров связано с иерархией, необходимой для организации деятельности экономической и социальной систем предприятия.

8. Повышение профессионального статуса работников включает планирование карьеры, продвижение по службе, внутрифирменное обучение, переподготовку и повышение квалификации, содействие в профессиональном обучении вне рабочего места. Охарактеризуем принципы организации двух подсистем мотивации: материальной (системы трудового вознаграждения) и нематериальной. По мнению авторов, следует согласиться с исследователями, выделяющими три группы принципов организации системы трудового вознаграждения: рыночные, производственные и рыночно-производственные [3]. Рыночные принципы обусловлены

взаимодействием предприятия с рынками сбыта, труда и других производственных ресурсов. К основным в этой группе относятся: формирование уровня вознаграждения с учетом ситуации, сложившейся на рынке труда; максимизация трудовых доходов на основе опережающей максимизации доходов предприятия; подчинение трудовой деятельности работников предприятия потребностям рынка (повышению рыночной ценности продукции и услуг при минимизации цены единицы потребительской стоимости). Производственные принципы организации системы трудового вознаграждения включают общие, относящиеся к конкретным формам оплаты и стимулирования труда, а также принципы установления размеров вознаграждения и принципы взаимосвязи стимулов. Так как они достаточно подробно описаны в литературе по экономике и организации труда [4, с. 236–237], выделим из них лишь наиболее, на наш взгляд, существенные:

- учет конкретных задач и условий работы предприятия и изменение системы вознаграждения в связи с изменениями этих задач и условий;
- сочетание механизмов поощрения и установления строгой ответственности работников (принцип сочетания позитивного и негативного стимулирования);
- соединение индивидуальной и коллективной оплаты труда;
- сочетание оплаты по труду и по капиталу (принцип формирования приверженности работников предприятию);
- гарантирование вознаграждения (для этого на предприятии создаются страховые резервные фонды оплаты труда);
- простота и наглядность системы вознаграждения для работников;
- правильный выбор показателей оценки работы и максимально возможное элиминирование независимых от работников факторов ухудшения (улучшения) показателей;
- установление оптимальных размеров вознаграждения (ощутимых, но не завышенных или заниженных);

– достаточно высокая дифференциация размеров стимулирующих вознаграждений;

– отражение в механизме вознаграждения ответственности за упущения в работе;

– возрастание размеров поощрения с ростом результатов труда (принцип полной реализации способностей работника и резервов производства);

– недопущение дискриминации в труде (принцип равной оплаты за равный труд). Рыночно-производственные принципы отражают параллельный учет как рыночных закономерностей, так и не зависящих от них внутренних характеристик предприятия. Выделим из них наиболее существенные, используя модель, предложенную российскими исследователями [5]:

– подчинение показателей оценки труда работников и подразделений обобщающим критериям прибыли и эффективности;

– соотнесенность совокупного трудового вознаграждения каждого работника с ценой рабочей силы на рынке труда;

– ограничение общего размера фонда оплаты труда рыночной конъюнктурой и конкурентоспособностью предприятия. Изложенные выше требования и параметры системных технологий мотивационного менеджмента конкретизируем применительно к специфике российского промышленного предприятия. Необходимым компонентом предложенной модели трудовой мотивации работников промышленных предприятий является оценка ее эффективности. Чтобы разработать адекватную систему оценки эффективности нашей модели, следует ответить на два вопроса: а) каковы критерии эффективности применительно к предложенной модели мотивации работников; б) какими методами оценивать ее эффективность. Источником экономического эффекта в любом параметре является экономия средств, направленных на достижение поставленных целей. Предлагаемая нами модель мотивационного менеджмента основана на принципе

достижения такого состояния человеческих ресурсов предприятия, которое обеспечивало бы запланированный экономический и социальный эффект, а не максимальную экономию на рабочей силе. Речь, по нашему мнению, должна идти не о минимальных, а об оптимальных затратах на персонал. Принцип минимизации затрат применим лишь при решении конкретных задач по формированию, развитию и использованию человеческих ресурсов при условии достижения поставленных целей. Поэтому критерием эффективности системы мотивации не может быть экономия затрат на рабочую силу. По нашему мнению, здесь должен применяться комплексный критерий, включающий следующие показатели:

- уровень рентабельности инвестиций в персонал в сравнении с рентабельностью инвестиций в производственные фонды предприятия (экономический критерий);

- оценка человеческих ресурсов предприятия: уровень квалификации и компетентности работников, степень соответствия образования и профессиональных функций, оптимальность половозрастной структуры, уровень закрепленности персонала на предприятии, индивидуальная и коллективная способность и готовность работников создавать и увеличивать добавленную стоимость (экономико-социальный критерий);

- уровень качества трудовой жизни на предприятии (социально-экономический критерий);

- уровень приверженности работников предприятию (социально-психологический критерий). В систему критериев могут быть также включены такие показатели, как доминирующая модель трудового поведения персонала и доминирующий тип мотивированности к труду. В таком случае для оценки эффективности действующей системы мотивации будет особенно важна динамика этих показателей. Вопрос о методах оценки эффективности системной модели мотивационного менеджмента не может быть решен однозначно. Это обусловлено, во-первых, тем, что каждый метод имеет определенные преимущества и ограничения, во-вторых, тем, что высокий

уровень нестабильности внешней среды предприятия, характерный для современных рыночных условий, снижает эффективность многих традиционных количественных методов анализа. Так, при анализе предложенной нами модели может применяться метод рейтинга мотивации. Но он, на наш взгляд, имеет два ограничения: а) целевую направленность на внешнюю оценку (инвестиционная привлекательность); б) значительную затратность по временным и финансовым ресурсам. Анализ и оценка системной технологии развития модели мотивационного менеджмента должны быть частью более широкой процедуры – кадрового аудита как системы аналитической оценки, независимой экспертизы и консультационной поддержки кадрового ресурса предприятия. Кадровый аудит дополняет финансово-хозяйственный аудит и, на наш взгляд, позволяет выявить многие причины негативной динамики общеэкономических и финансовых показателей, а также обнаружить точки экономического и социального роста хозяйственной организации. Для предложенной нами модели мотивации к труду работников промышленного предприятия наиболее адекватен тип кадрового аудита, который можно охарактеризовать как внутренний, стратегический, тематический, панельный и комплексно-выборочный (табл. 2). Если система мотивации, проанализированная в рамках кадрового аудита, обладает достаточной или высокой эффективностью, то мониторинг параметров можно продолжить. Если система неэффективна или малоэффективна, то она требует коррекции или полной реорганизации. Во втором случае, как правило, необходим организационный реинжиниринг всей системы кадрового менеджмента. Формирование системных технологий в подготовке и развитии моделей мотивационного менеджмента предполагает изменение целей, методов и средств управления трудовым поведением персонала. Это влечет за собой реинжиниринг организационной структуры кадрового менеджмента. Под организационным реинжинирингом будем понимать фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование процессов управления



персоналом для достижения желаемых улучшений ключевых для современной компании показателей. При решении задачи переконструирования организационной структуры кадрового менеджмента следует учитывать российскую специфику: большую степень «закостенелости» значительной части компаний, высокий удельный вес неэкономических (не соответствующих критериям экономической эффективности) отношений во внешней и внутренней среде предприятия; неразвитость рынка труда; низкий уровень мотивированности персонала к труду; значительную долю модели трудового поведения работников, минимизирующей трудовые затраты. На учете этих особенностей основан выбор подхода к организационному реинжинирингу из трех возможных:

- разработка организационной структуры управления персоналом с «чистого листа» (zeroapproach), при этом действующая модель не принимается во внимание;

- подход на основе управленческих решений: разработка модели с учетом имеющихся ресурсов и опыта с последующим ее совершенствованием;

- детальный анализ существующей системы мотивации и последующее поэтапное построение процессов создания добавленной стоимости с учетом максимально возможной эффективности (при этом заново конструируются только проблемные процессы). Как указывают исследователи, любой подход сопровождается повышением уровня конфликтности с персоналом, но подход zeroapproach наименее конфликтен на этапе построения модели, но конфликтен при ее принятии и реализации. Подход на основе управленческих решений наименее конфликтен на этапе построения, наиболее конфликтен на этапе утверждения (так как интересы компании в этом случае ставятся выше интересов индивидов и их групп) и менее всего конфликтен на этапе реализации (при условии эффективной мотивации). Подход детального анализа, более длительный и затратный, позволяет учесть интересы всех групп, но он также провоцирует конфликты как на этапе

анализа, так и на этапе разработки проекта реорганизации. На наш взгляд, условиям российского бизнеса, в том числе низкому уровню трудовой мотивированности российских наемных работников, наиболее адекватен подход на основе управленческих решений, что обусловлено значительными патерналистскими установками большей части российских работников. Они могут смягчить амбивалентность интересов при принятии управленческого решения в сфере реорганизации кадрового менеджмента. Этот подход предполагает построение новых системных моделей мотивирования работников к труду на основе разработки определенных целевых показателей, при условии их реалистичности. Как указывается в отечественной научной литературе, «подход на основе решений может позволить себе компания, обладающая определенными финансовыми ресурсами, не обязательно значительными» [6, с. 110].

Таким образом, при формировании системной модели мотивационного менеджмента сначала формулируется бизнес-задача (политическая цель) предприятия, затем разрабатывается организационная структура, задающая ограничения и объединяющие процедуры в бизнеспроцесс. Предложенные модели мотивационного менеджмента позволят значительно повысить производительность труда работников без значимых дополнительных финансовых затрат.

#### Литература

1. Беляева И.Ф. Трудовая мотивация: Механизмы формирования и функционирования. Изменение мотивации в новых условиях. М.: НИИ труда, 1992.
2. Экономика предприятия (фирмы): учебник / Под. ред. О.И. Волкова и О.В. Девяткина. М.: ИНФРА-М, 2003. С. 194.
3. Рофе А.И., Жуков А.Л. Теоретические основы экономики и социологии труда. М.: МИК, 1999.
4. Экономика труда / под ред. М.А. Винокурова, Н.А. Горелова. СПб.: Питер, 2004. С. 236–237.

5. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. М.: ЮНИТИ, 1999.

6. Забулонов А.Б. Реинжиниринг: практические подходы к реализации // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 1. С. 110.

**Ю.В. Таратухина, И.А. Легалов**  
**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ**  
**ТЕХНОЛОГИИ ТАЙМ – МЕНЕДЖМЕНТА<sup>1</sup>**

В настоящее время в литературе по менеджменту и психологии делового общения предлагается множество методов и методологий управления временем. Общеизвестно, что во многом эффективность управления временем определяется видом и характером занятости личности, ее мотивацией и личной целеустремленностью, целями и ценностями. Существует личный тайм-менеджмент, командный тайм-менеджмент и корпоративный тайм-менеджмент, по технологиям которого представлено большое количество рекомендаций, однако практически все из них носят универсальный характер. В настоящей работе нам представляется интересным описать возможные техники эффективного использования времени у социотипов, с дифференцированной спецификой времявосприятия и различные временные модели в разных культурах.

Общеизвестно, что соционика – это наука об информационном взаимодействии человека с окружающим миром. Ее основы были заложены австрийским психологом К. Г. Юнгом [1, 15]. Позднее существенный вклад в формирование и развитие соционики внесла литовская исследовательница Августа Аугустинавичюте [1, 23]. Согласно соционической теории, все мы отличаемся друг от друга способом переработки информации, поступающей в наше сознание из внешнего мира. В этом контексте принято выделять восемь аспектов информационного потока, которые каждый индивид

---

<sup>1</sup> Таратухина Ю.В., Легалов И.А. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ТАЙМ – МЕНЕДЖМЕНТА // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2018. 7. С. 63-74.

воспринимает со свойственной ему спецификой. Таким образом, благодаря соционике, появилась возможность установить причины межличностной дифференциации. Согласно соционической концепции, можно выделить несколько дихотомических категорий индивидов:

1. экстраверт-интроверт (данная дихотомия указывает на то, каким образом преимущественно человек черпает жизненную энергию - «снаружи» или «изнутри»);

2. сенсорик-интуит (здесь основным критерием является способ сбора информации: прямо и последовательно или спонтанно);

3. логик-этик (в данном случае, определяющей доминантой служит способ принятия решений);

4. рационал-иррационал (настоящая пара характеризует способ построения собственной жизни). Согласно данной теории основные соционические типы можно охарактеризовать следующим образом: Экстраверт ориентирован на «внешнее», как правило, открытый, коммуникабельный, легко приспосабливается к незнакомым ситуациям, легко вступает в новые контакты, легко расстается с людьми, часто склонен к риску, любит работать в коллективе и быть в центре внимания. Интроверт ориентирован, в первую очередь, на свой внутренний мир, старается оградиться от большого количества новой информации, не очень коммуникабелен, имеет узкий круг друзей, с трудом входит в новые контакты, хорошо работает в одиночку. Логическому типу присущи системность, закон и порядок, он любит анализировать и устанавливать логические связи, не любит говорить о своих чувствах, не любят выяснять причины ссор и недоразумений. У этика, как правило, эмоции доминируют. Люди этого типа хорошо чувствуют эмоции окружающих, нередко принимают решения под воздействием эмоций, а не рассудка, склонны идти на компромиссы ради сохранения отношения, боятся обидеть других и часто обижаются сами. Рационалы склонны к планированию и доведению дел до конца, не любят спонтанно менять своих решений, стремятся все «разложить

по полочкам», любят точность и пунктуальность, их жизнь расписана по минутам. Иррационалы могут начинать сразу несколько дел, как правило, не доводят их до конца, их работоспособность зависит от настроения, любопытны, интересуются всеми новинками, достаточно гибкие люди, живущие, подчиняясь спонтанным порывам и обстоятельствам. Сенсорики часто фокусируют внимание на том, что они слышат и видят, осязают, обоняют и пробуют на вкус, придают избыточное внимание деталям, ориентированы на настоящее, обладают реалистичным мироощущением, практичны, наблюдательны. Интуиты проявляют интерес не к единичным фактам как к таковым, а к причинноследственной взаимосвязям, доверяют интуиции, во всем ищут скрытый смысл, имеют богатое воображение, предпочитают креативную деятельность и избегают рутины. Хорошо разбираются в потенциальных возможностях людей, анализируют прошлые ошибки, видят ход истории. Могут быть хорошими прогностиками. В контексте данной работы интересным представляется описать, как различные социотипы воспринимают категорию времени. По мнению О. Крегер [4, 46], для экстравертов время - это ресурс, который они пытаются подчинить и использовать; интроверты воспринимают время как свойство внутреннего мира. Сенсорики видят во времени реально существующее настоящее; для интуита время представляет собой некий потенциал. Логик воспринимает время как ресурс; этик видит относительность времени. Рационал планирует и контролирует время; иррационал, напротив, пытается «подогнать время под себя». В реальной жизни данная специфика выглядит следующим образом: например, сенсорики не любят стратегическое планирование – они предпочитают практически полезную работу или мелкие выполнимые дела. Интуиты, напротив, склонны к стратегическому масштабному мечтательству. Рационалы в первую очередь доводят необходимое дело до конца, а лишь затем могут позволить себе расслабиться. Иррационалы преимущественно рассматривают варианты альтернативного, креативного способа выполнения работы, и т.д. Тем не менее, считается, что

многие трудности, касающиеся личного и командного тайм-менеджмента могли бы быть решены, если типы личности, для которых характерно стремление контролировать время будут немного адаптироваться к его ходу и наоборот.

Согласно мнению О. Крегера и Дж. Тьюсон [4], существуют следующие типологические предпочтения в управлении временем: Экстарверт склонен отнимать время у других, как правило откладывает работу, предполагающую необходимость уединиться, нуждается в привлечении окружающих к делам. Интроверт откладывает групповую работу, покушение окружающих на свое время как правило терпит, способен забыть о сроках сдачи проекта из-за внутренней сосредоточенности. Сенсорик переживает момент, существует «здесь и сейчас», не склонен стратегически планировать будущее. Интуит, напротив, существует в будущем, не углубляясь в настоящий момент, считает время чем-то бесконечным. Для логика характерна привязка времени к реалиям. Для этика – время понятие относительное: его доминанта – психологический комфорт окружающих. Рационал стремится к контролю времени, приверженец четких графиков и планов, стремится контролировать самого себя. Иррационал не уверен в возможности контролировать время, нередко приспосабливается к его ходу, часто совмещает работу с развлечениями. В рамках тайм-менеджмента в мире формируются различные методики, представляющие собой рекомендации и алгоритмы для организации дел и планирования. Наиболее популярной в мире является методика «Getting Things Done», которую предложил американец Дэвид Аллен [3, 115]. Ее основная идея – перестать хранить дела «в голове», а вести их учет, составляя так называемые «ToDo-списки». Как только индивид получает задачу на исполнение, он должен ее тут же поместить «в корзину» – временное хранилище информации. «Корзиной» может быть как реальный лоток для бумаг, так и просто блокнот для записи поступающих дел. Основная идея «корзин» – не упустить полезную информацию и получаемые задачи. Согласно данной

методике, «корзины» необходимо регулярно «разгребать». Во время этого процесса каждый элемент корзины рассматривается и может переноситься в «ToDo-списки», в календарь, перепоручаться или просто удаляться. Автор также предлагает организовывать задачи в проекты по принципу системной иерархии. Каждую задачу можно детализировать, разбивая ее на более мелкие шаги. Также Getting Things Done вводит понятие контекстного планирования, существующего в привязке людям, местам и событиям. Например, некоторые задачи могут быть выполнены только на работе или, наоборот, только дома. Группируя дела по контексту «Телефон» можно сразу составить список телефонных звонков. Методика Getting Things Done очень строго относится к планированию, но очень подробно расписывает систему тайм-менеджмента, включая туда и основы управления персональной информацией. Стивен Кови [5, 125] в своей книге «7 навыков высокоэффективных людей» рассказывает о методике управления временем, основанной на целях. Человек выделяет свои основные жизненные роли, в качестве которых могут выступать: семейное положение, профессиональный статус, некоторая социальная активность, хобби и так далее. В рамках каждой роли ставятся цели на неделю, месяц, год, которые уже вносятся в календарь. При этом среди целей выделяются самые важные, которые необходимо выполнить в первую очередь. Для приоритизации используется матрица Эйзенхауэра, которая распределяет дела по важности и срочности. По мнению автора, необходимо стремиться выполнять задачи, которые являются важными, но не срочными, так как они обычно приносят наибольший вклад, но постоянно откладываются «на потом». Таким образом, планирование по данной методике является еженедельным, и задачи, которые ставятся, являются достаточно крупными и способствуют развитию личности. С. Кови очень важным навыком считает делегирование, так как оно не только позволяет перекладывать часть задач на других, но и позволяет улучшать взаимоотношения и развивать друг друга. На Западе большую популярность набирает методика Марка Форстера [11, 98] «Автофокус». Она

представляет собой скорее не систему организации задач, а способ их выполнения. Суть первой версии «Автофокуса» заключается в составлении списка всех дел на нескольких страницах, которые просматриваются друг за другом. Как только на странице обнаруживается задача, которая выделяется по ощущениям как дело, которое хочется сделать, то она выполняется. Если задача при этом не завершается до конца, то она вычеркивается и дописывается в конец списка. Работа на странице продолжается до тех пор, пока задачи не перестанут выделяться. Оставшиеся задачи вычеркиваются из списка. Таким образом, прорабатываются все страницы. Данная технология позволяет выполнять те дела, которые действительно хочется сделать, да и какая-либо задача кажется более легкой, если необходимо совершить выбор между ней и оставшимися задачами. Система позволяет найти баланс между рациональностью и интуицией и хорошо подходит тем людям, которые не любят заранее расписывать крупные планы. Как отмечает автор, многие так увлекаются выполнением задач из списка, что им сложно бывает остановиться. Сторонники данной методологии стараются ее постоянно улучшать, и на данный момент у нее уже есть четыре версии. При этом в разных версиях суть системы остается такой же, немного меняется только алгоритм отбора задач. «Автофокус» не связывается с жизненными целями, но предлагает очень подробный и четкий алгоритм оперативного тайм-менеджмента. В России наиболее популярным идеологом тайм-менеджмента является Глеб Архангельский [2, 34], который представляет набор инструментов для организации личного времени. Автор делает упор на то, что большую часть задач всегда необходимо оставлять гибкими, чтобы можно было жить в постоянно изменчивой внешней среде. Большое внимание уделяется и теме самомотивации, которая позволяет выполнять поставленные задачи. Автор не только подобно Стивену Кови ставит дела в зависимость от жизненных целей и принципов, но и предлагает дополнительно ряд способов по их определению и постановке. Также важным становится не только планирование и выполнение задач, но и



фиксация результатов работы. Для этого ведется хронометраж, который является основным средством измерения эффективности. Таким образом, мы видим, что существует множество разнообразных методик организации времени. Они не являются взаимоисключающими и при желании можно использовать комбинации различных методов, выбирая наиболее удобную и подходящую для индивида систему тайм-менеджмента, исходя из индивидуальных особенностей личности. Например, «Автофокус», скорее всего, подойдет интуитам и иррационалам, так как выбор задачи для выполнения основывается на внутренних субъективных предпочтениях, а Getting Things Done понравится сенсорикам, потому что по этой методике получается наиболее структурированная система. Рационалам будет полезно использование взаимосвязей между жизненными целями и конкретными задачами. После того, как наиболее соответствующие типу личности методики будут выбраны, необходимо применять их на практике. В книгах, в основном, описывается ракурс использования бумажных носителей для учета и контроля времени: ежедневников, табличек, блокнотов, но в настоящее время появляется все больше способов вести гибкие, быстрые и удобные системы личного тайм-менеджмента с их помощью информационных технологий. При этом развитие интернет-сервисов, а также популярность сверхтонких клиентов (программ, работающих через браузер) приводит к тому, что количество он-лайн средств уже обгоняет количество отдельно устанавливаемых на компьютер программ. Таким образом, при формировании собственного комплекта инструментальных средств можно использовать реальные предметы (блокноты, лотки для бумаг), интернетсервисы и работающие независимо от наличия сети программы. Бумажные средства, прежде всего, удобны своей простотой, понятностью и осязаемостью. Например, каждый прожитый день может выражаться отдельным листиком в ежедневнике, и форма записи может быть практически любой. Также большими достоинствами реальных инструментов являются независимость от энергообеспечения, минимальное

время на обучение и нетребовательность к техническим навыкам. С другой стороны, программы и интернет сервисы при должном умении и правильном подборе электронных инструментов под свои нужды открывают огромные возможности. Например, перенос встреч, дел или других событий происходит за считанные секунды и не требует стираний и зачеркиваний строк в ежедневнике. Программы для ведения списка дел дают возможность создать иерархию задач, а потом проводить необходимые выборки из созданной базы. Например, можно расписать пошагово все свои текущие проекты, ставя их в зависимость от жизненных целей, а потом из этого списка вывести только дела на сегодня или задачи, требующие звонка по телефону. В интернете уже достаточно много сайтов, которые дают возможность управлять одним из самых важных элементов тайм-менеджмента – списком дел. Есть как и сервисы с большой функциональностью, полностью отвечающей методике GTD, так и совсем простые, но, зато, очень удобные в использовании. Также набирают оборот проекты, реализующие отдельные инструменты самомотивации или организации времени. При этом они предлагают некоторые дополнительные опции, которые не могут дать оффлайн-программы или бумажные средства. Например, сайт [worktrek.com](http://worktrek.com) [12] позволяет не только вести «календарик-пинарик» (средство для повышения осознанности каждого прожитого дня), но и смотреть усредненную статистику по всем пользователям. Проект для ввода регулярных дел в привычку [advirtus.com](http://advirtus.com) [13] помимо предоставления своей основной функции вносит и интересный социальный инструмент – возможность участвовать в общем рейтинге и брать себе задания, созданные другими пользователями. Достоинством отдельно устанавливаемых программ является отсутствие необходимости в доступе к Интернет, а также лучшие графические возможности, а, зачастую, и более быстрый и удобный интерфейс. Например, программа для ведения списка дел MyLife Organized предоставляет огромные функциональные возможности, которыми не может похвастаться ни один онлайн-сервис, но, при желании, ненужные элементы

можно просто скрыть. Большим недостатком современных технических средств тайм-менеджмента можно назвать слабую мобильность, однако многие программы и сервисы уже имеют упрощенные версии для мобильных телефонов, а также при необходимости дают возможность быстро и просто распечатывать материалы. В целом, глядя на развитие электронных инструментов, можно сказать, что они уже позволяют разным социотипам сделать выбор наиболее удобных для себя средств и если не полностью, то хотя бы частично уйти от традиционного бумажного планирования, выиграв при этом в скорости, возможностях и удобстве и эффективности.

#### Литература

1. Августа Аугустинавичюте "Соционика" АСТ, Terra Fantastica, Москва, 1998. - 858 С.
2. Глеб Архангельский. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. «Манн, Иванов и Фербер», Москва 2008 - 320 С.
3. Дэвид Аллен. Как привести дела в порядок. Вильямс, 2007 – 368 с.
4. Крегер О. Типы людей и бизнес/ Отто Крегер, Дженет Тьюсон; пер. С англ В. Г. Панова. – М.: АСТ: Астрель, 2006. – 457 с.
5. Кови Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 375 С.
6. Сайт компании «Организация времени» [www.improvement.ru](http://www.improvement.ru) (дата обращения 18. 04. 2010)
7. Mark Forster. The Autofocus Time Management System. [Электронный ресурс] URL: <http://www.markforster.net/autofocus-system/> (дата обращения: 20.04.2010)
8. <http://www.worktrek.com> (дата обращения: 20.04.2010) 9. <http://www.advirtus.com> (дата обращения: 20.04.2010).

**Е.Г. Грудистова**  
**БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИЯ: РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ**  
**КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА<sup>1</sup>**

Одним из направлений совершенствования деятельности предприятий в современных условиях является формирование и развитие организационной культуры, обеспечивающей через реализацию своих специфических функций (имиджевая, коммуникативная, мотивационная, адаптивная, интегрирующая и др.) долгосрочный успех компании, стабильность и эффективность бизнеса. Это признается практически всеми современными исследователями и практиками (см., например, [1-8]). Проведенное автором исследование позволило выявить прямую связь между уровнем развития организационной культуры предприятий г. Братска и эффективностью их деятельности [9, с. 141143], что подтверждает необходимость приложения управленческих усилий в направлении формирования и развития культуры организаций. Организационную культуру мы предлагаем рассматривать как специфический продукт жизнедеятельности и развития организации, позволяющий выделить ее среди других и проявляющийся в системе разделяемых большинством членов организации ценностей, формирующийся под воздействием факторов внутренней и внешней среды организации как стихийно, так и благодаря целенаправленным управленческим действиям по привитию работникам единых культурных стереотипов поведения. Следует отметить, что организационная культура, являясь сложной динамичной системой, обладает и некоторыми противоречиями. Основное противоречие заключается в необходимости, с одной стороны, поддерживать организационную культуру с помощью традиций, а с другой – проводить изменения, соответствующие требованиям меняющейся внешней среды. Традиции обеспечивают стабильность, целостность организации, слаженность взаимодействия и

---

<sup>1</sup> Грудистова Е.Г. БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИЯ: РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2012. № 5. С. 90-94.

приверженность работников к организации и ее целям. Но традиции могут стать одновременно фактором, сдерживающим перемены, тормозящим развитие, если уже не отвечают меняющимся требованиям времени. Поэтому организационной культурой необходимо управлять. Главной целью этого управления является формирование и развитие организационной культуры в направлении, способствующем организационному и личностному росту. Носителем организационной культуры является персонал, следовательно, главная роль в управлении культурой отводится системе управления персоналом (кадровому менеджменту). Анализ существующих подходов к определению функционального содержания кадрового менеджмента показал, что современная теория управления не рассматривает управление организационной культурой в качестве самостоятельной функции кадрового менеджмента (например, [10-12]). Это, вероятно, связано с недостаточным пониманием преимуществ, приносимых организационной культурой позитивного типа (создание особого социально-экономического пространства, обеспечивающего наивысшую производительность, удовлетворенность трудом, приверженность персонала к организации, повышение имиджа компании, ее успешности и т. д.), а также с традиционным для нашей страны пренебрежением к отдельному человеку и его культурным стереотипам поведения. Между тем, эффективность современной экономики сильно зависит от качества рабочей силы, степени вовлеченности работников в дела фирмы, что неизбежно повышает значение организационной культуры для обеспечения конкурентных преимуществ. Поэтому, на наш взгляд, целесообразно дополнить функции кадрового менеджмента функцией формирования и развития организационной культуры.

Предлагаемая нами функция управления организационной культурой довольно специфична: являясь самостоятельной функцией, она пронизывает все функциональное содержание кадрового менеджмента – планирование, отбор, адаптацию, оценку, перемещения персонала, социальное обеспечение

персонала. При планировании персонала решается задача обеспечения предприятия трудовыми ресурсами. При этом потребность в трудовых ресурсах имеет производственный характер, т. е. зависит от спроса на продукцию, производимую предприятием, и от производительности работников, которая «определяется уровнем их профессиональной квалификации, состоянием трудового потенциала» [11, с. 192]. Таким образом, в основе планирования персонала лежит анализ трудового потенциала существующих работников организации, который во многом зависит от организационной культуры и уровня ее развития, а также анализ трудового потенциала работников, приходящих в организацию. Выделенная нами функция управления организационной культурой оказывает непосредственное влияние на данный процесс. При определении степени соответствия организационной культуры миссии и стратегии организации определяются (путем исследования) существующие типы организационной культуры, выявляется степень значимости для персонала основных организационных ценностей, оценивается профессионализм и готовность к личному и трудовому развитию сотрудников. На основе данной оценки определяются работники:

а) полностью соответствующие стратегии организации, которых надо мотивировать и развивать;

б) частично соответствующие стратегии организации, готовые к совершенствованию, которых надо обучать и мотивировать;

в) полностью не соответствующие стратегии и не желающие совершенствоваться. Их надо либо перевести на другую должность, либо уволить. В результате возникает дополнительная потребность в персонале, удовлетворение которой осуществляется в ходе набора и отбора персонала. Итогом такого управления организационной культурой при планировании персонала будет являться соответствие ценностей, трудового потенциала работников миссии и стратегии организации.

Задачей набора и отбора персонала является поиск таких людей, которые удовлетворяют требованиям организации к их профессиональным навыкам и умениям. Немаловажную роль при этом играет соответствие целей и ценностей кандидатов организационной культуре, поскольку «необходимые знания и навыки сотрудник может получить или пополнить в процессе работы через систему обучения, наставничества, развития, а вот перестроить свою систему целей и ценностей может лишь человек, склонный к подчинению требованиям организации в силу реального или мнимого давления» [5, с. 227]. Поэтому на этапе отбора важно выявить как деловые, так и культурные качества претендентов. Существующие методы выявления предпочтений и качеств работника достаточно разнообразны и предполагают документальную проверку (проверка документов, сведений, рекомендаций), медико-психологическую проверку (медицинское, психологическое освидетельствование, в том числе тесты на профпригодность), административно-правовую проверку (изучение причин увольнений, наличия судимостей и т. п.). С целью поиска человека, наиболее подходящего организационной культуре, мы считаем целесообразным дополнить вышеназванное культурной проверкой, предполагающей определение степени соответствия его личных целей и ценностей целям и ценностям организации. Таким образом, взаимосвязь функции управления организационной культурой с функциями планирования, набора и отбора персонала налицо: при планировании осуществляется определение степени соответствия ценностей и трудового потенциала персонала существующей или желаемой организационной культуре, миссии и стратегии организации и планирование действий по ее повышению через мотивацию, обучение, набор и отбор персонала. А отбор персонала требует выбора работников, наиболее соответствующих существующим или желаемым типам организационной культуры. Авторский взгляд на функцию управления организационной культурой в процессе набора и отбора персонала представлен на рис. 3. Адаптация новых людей в организации как одна из функций кадрового

менеджмента предполагает «знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды» [12, с. 233]. Данная функция играет большую роль в управлении организационной культурой, поскольку, с одной стороны, «следует стремиться к спокойному и гармоничному вхождению нового человека в организацию» [11, с. 400], а с другой – «способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в культуру организации» [12, с. 234]. В процессе адаптации путем использования специальных программ осуществляется знакомство новичка с особенностями организации и персоналом, с особенностями коммуникаций, правилами поведения и т. д. И здесь, на наш взгляд, необходимо особое внимание уделять вопросам организационной культуры, ценностей, принципов и норм. При этом участвовать в приобщении новичка к организационной культуре должны все: а) кадровая служба, осуществляющая методическое обеспечение процесса путем разработки программ адаптации, разработки и передачи новичку этического кодекса, в котором отражаются миссия, цели, ценности, этические принципы, отношения организации с внешней средой, отношения внутри организации и т. п.; б) непосредственный руководитель, демонстрирующий собственным поведением, что ценится в организации, и заражающий личным примером новичка; в) коллеги, которые путем неформального общения с новичком создают у него представление об организационной культуре и нормах поведения. Более успешной адаптации к организационной культуре будет способствовать, на наш взгляд, участие в данном процессе не только непосредственного, но и главного руководителя организации, который, несмотря на свою загруженность, найдет время для знакомства с новичком, доверительной беседы с ним. Это повысит у новичка чувство значимости собственной персоны и степень осознания принадлежности себя к



организации, что в итоге позволит повысить степень сплоченности организационной культуры и уровень ее развития.

При этом осуществление адаптации предполагает проверку степени приобщения новичков к культуре организации, которая может осуществляться путем анкетирования для выявления степени значимости для них основных организационных ценностей и культурных особенностей их поведения (аналогично отбору). Результатом управления организационной культурой в ходе адаптации персонала будет являться приобщение новичков к организационной культуре, а также повышение степени сплоченности организационной культуры и, как следствие последнего, – повышение уровня ее развития. Следующие функции кадрового менеджмента – оценка, обучение и развитие персонала – также позволяют осуществлять, в том числе, управление организационной культурой путем определения соответствия личностных ценностей работников ценностям организации и определения типов сложившейся организационной культуры. Если же в результате такой оценки выявляется расхождение, то для его преодоления необходимо научение персонала с использованием стимулирования. А сотрудников, ценности которых соответствуют ценностям организации, следует обучать и развивать, используя стимулирование и социально-психологическую мотивацию. При этом осуществление обучения и научения так же, как и осуществление других функций кадрового менеджмента, предполагает контроль результата (степени соответствия личностных ценностей «научаемых» ценностям организационным).

Определение соответствия: а) личных ценностей персонала ценностям организации; б) культурных особенностей поведения существующим или желаемым типам организационной культуры.

Перемещения и увольнения персонала, являясь функцией кадрового менеджмента, должны осуществляться с учетом и профессионально-квалификационных, и культурных характеристик. Так, учитывая первостепенную роль руководителя в формировании и развитии

организационной культуры, при оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя любого уровня управления важно выявить не только уровень профессионализма, наличие лидерских качеств у кандидатов, но и разделяемые ими ценности, а также определить степень соответствия разделяемых кандидатами ценностей ценностям организации. При совпадении ценностей и наличии лидерских качеств выбранный руководитель будет способствовать повышению уровня развития организационной культуры. Расхождение же, на наш взгляд, чревато последствиями – отсутствие единых ценностей, расхождение слов с делами, разобщенность, распад. Поэтому в случае несоответствия ценностей кандидата на должность руководителя с организационными ценностями необходимо его горизонтальное перемещение с последующим обучением и зачислением в кадровый резерв. Увольнения же персонала должны проводиться лишь в крайних случаях, по возможности безболезненно, с использованием недирективных методов сокращения персонала, не вызывающих стрессовых ситуаций (например, увольнение работника как не прошедшего испытательный срок, предложение о досрочном выходе на пенсию, увольнение по результатам аттестации и др. (см. [5, с. 267271])).

В результате такого управления повышается уровень развития организационной культуры и достигается организационное развитие.

Социальное обеспечение персонала как еще одна функция кадрового менеджмента также может способствовать повышению уровня развития организационной культуры в том случае, если все члены организации имеют равные возможности и равный доступ к социальным благам.

Организация общественного питания, обеспечение охраны здоровья, обеспечение детскими, оздоровительными, культурными учреждениями, организация социального страхования, осуществляемые вне зависимости от занимаемой должности и положения в организации, на наш взгляд, способствуют повышению степени приверженности персонала к организации

и ее культуре, степени сплоченности коллектива, действенности организационной культуры, а значит, уровня ее развития.

Таким образом, осуществление предложенной нами функций управления организационной культурой способствует гармонизации интересов компании и ее членов и на этой основе организационному развитию. Поэтому успешность современного бизнеса во многом определяется умением руководства организации формировать и развивать организационную культуру. Ведь высокоприбыльные компании характеризуются четко выраженной философией деятельности, ясно осознанной ролью культурных факторов и имеют специальные подразделения, отвечающие за организацию процесса внедрения высших социальных ценностей [13]. Следует отметить, что процесс формирования и развития организационной культуры сложен, часто вызывает сопротивление персонала. А для успешного осуществления организационных изменений и преодоления противодействий переменам следует использовать ряд приемов, изложенных в [14, с. 159-161].

#### Литература

1. Грошев И.В. Организационная культура. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
2. Грошев И.В. Особенности влияния организационной культуры на эффективность деятельности персонала фирмы // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 7.
3. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Финпресс, 2004.
4. Николаева Г.Н. Развитие организационной культуры – фактор повышения эффективности работы персонала: дис. ... канд. экон. наук. Иркутск, 2006.
5. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М.: ИНФРА-М, 2007.
6. Спивак В.А. Организационная культура. СПб.: Нева, 2004.

7. Хлопова Т.В. Развитие трудового потенциала и повышение конкурентоспособности персонала предприятий: дис. ... докт. экон. наук. Иркутск, 2004.
8. Экономика труда: социально-трудовые отношения / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. М.: Экзамен, 2006.
9. Грудистова Е.Г. Развитие методов исследования организационной культуры и их использование в кадровом менеджменте: дис. ... канд. экон. наук. Иркутск, 2009.
10. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева [и др.]. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007.
11. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. М.: Дашков и Ко, 2007.
12. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2006.
13. Организационная культура / под ред. Н.И. Шаталовой. М.: Экзамен, 2006.
14. Слинкова О.К. Мотивационное управление персоналом: методические и прикладные аспекты. Братск: БрГУ, 2005.

**Т.Н. Букина, Д.С. Батарчук**  
**НАСТАВНИЧЕСТВО КАК МЕТОД ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО**  
**РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА<sup>1</sup>**

После «демографической ямы» в России большая часть предприятий – это «старики» и молодежь. Отсутствие связующего звена между данными поколениями является серьезной проблемой для предприятий и негативно сказывается на профессиональном развитии молодых сотрудников. Чтобы ввести еще вчерашнего студента в рабочий процесс просто необходимо развивать и поддерживать «систему наставничества». Под наставничеством – понимается один из приемов управления, благодаря индивидуальному

---

<sup>1</sup> Букина Т.Н., Батарчук Д.С. НАСТАВНИЧЕСТВО КАК МЕТОД ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА // European Social Science Journal. 2011. № 11 (14). С. 525-531

подходу позволяющий повысить производительность труда [3]. Возведенное директорами в ранг философии организации, оно становится инструментом воспитания подрастающих кадров. Процесс профессионального развития сложен и противоречив. Начало трудовой деятельности – это первые самостоятельные шаги молодого сотрудника, на этом этапе нужна рука мудрого наставника. Когда рядом опытный старший товарищ, хаотичный поиск молодого сотрудника превращается в целенаправленный, осмысленный процесс самоутверждения. Применение «системы наставничества» уместно не только при приеме новых сотрудников, но и при переходе специалиста из одного структурного подразделения в другое, при повышении сотрудника в должности и т. д. Бурное развитие системы наставничества приходится на 20 - 30 годы советского времени и достигло своего пика в 70-х годах XX века. Это время обусловлено обобщением труда наставников на производстве, созданием методических рекомендаций по созданию и развитию общесоюзного наставнического движения. Перестройка с новыми экономическими условиями начала приводить систему наставничества в упадок, а с развалом Советского Союза, кризис 90-х годов систему наставничества окончательно разрушил. Важность и необходимость наставничества, способного разрешить проблему передачи уникальных профессиональных знаний от старшего поколения младшему поняли сравнительно недавно (5 – 6 лет назад). К сожалению, в настоящее время мало научных работ, посвященных институту наставничества на предприятиях и организациях всех форм собственности, следовательно, тем, кто внедряет у себя «систему наставничества», приходится снова идти методом проб и ошибок, несмотря на то, что научно-практические разработки, сделанные в СССР, заслуживают самого серьезного внимания. Данный процесс делят на формальный и неформальный. К неформальному будут относиться профессиональные отношения, которые создаются между партнерами самопроизвольно. Формальный, организованный процесс управления и поддержки наставничества руководством. Преимущественно

для больших и средних организаций «система наставничества» применяется с целью сокращения текучести кадров и его развитием [2].

«Система наставничества» способствует не только карьерному росту нового сотрудника, она затрагивает всех участников процесса. Из положительных результатов наставничества можно выделить следующие моменты: наставляемый имеет поддержку в период адаптации в организации, помощь при выполнении сложных рабочих задач, профессиональный рост и движение по карьерной лестнице; наставник получает опыт в управленческой деятельности, зарабатывает профессиональный престиж и уважение коллег; организация нормализует численность персонала путем уменьшения показателя текучести кадров, формирует команды высококвалифицированных и лояльных сотрудников; служба по работе с персоналом приобретает мощный поддерживающий ресурс, поскольку наставники становятся задействованы практически во всех основных HR-процессах. Но все же этот процесс имеет ряд недостатков: сотрудник, исполняющий наставническую роль, снижает рабочую эффективность; подача информации хаотична, неструктурирована; отсутствуют педагогические алгоритмы обучения.

Современная российская практика наставничества представляет модель «Расскажи – Покажи – Сделай». Это формальное наставничество, поскольку в процессе наставник предварительно обозначает цель обучения, формируются определенные навыки, мастерство и знания, которыми обучаемый обязан овладеть по завершению процесса наставничества. На этапе «расскажи» – обучаемому сотруднику наставник поясняет задание, заранее разделив согласно очередности. Большие задания разбиваются на несколько частей и проводятся отдельными сессиями. Чтобы удостовериться, что обучаемый усвоил информацию, наставник задает ему вопросы. Личность наставника играет ключевую роль в успешном или наоборот, деструктивном эффекте данного метода развития персонала. Определенные возможности, мастерство и знания это не все, чем обладает наставник, важно

правильно и вовремя передать свой опыт обучаемому. Этап «покажи» – наставник демонстрирует, правильное выполнение задания, в процессе которого дает пояснения, что и в какой очередности необходимо делать. По завершению наставник должен удостовериться, что все действия были понятны обучаемому, если это необходимо, повторяет урок.

Этап «сделай» – это этап самостоятельной работы обучаемого. Если наставник неудовлетворен качеством выполненной работы, он может попросить обучаемого выполнить тот или иной шаг заново. На завершающем этапе наставник дает обратную связь обучаемому и проговаривает с ним то, по каким критериям будут оцениваться полученные в обучении результаты. Навыки, мастерство и умения, полученные сотрудником только вошедшим в организацию, будут формулировать его отношение к труду, его профессиональные качества и даже дальнейшую жизнь [1]. Профессиональная адаптация имеет две взаимосвязанные и взаимообусловленные стороны: профессиональную и социально-психологическую. С благополучным вхождением в коллектив, усвоением и принятием поведенческих норм данного коллектива связана социально-психологическая сторона, а профессиональная – с успешным овладением сотрудником своей специальностью. Когда организация задумывается о введении «системы наставничества», то обязательно встает вопрос о материальном поощрении труда наставника. Решение данного вопроса является индивидуальным случаем, так как верно правильного ответа нет. Но обязательно надо понимать, что это неоднозначный вопрос, в котором присутствуют и плюсы, и минусы. У сотрудника, выполняющего роль наставника и имеющего большой функционал, без материального поощрения просто теряется мотивация к процессу обучения. Так же возможно потерять некий элемент неформального общения наставника и обучаемого при платёжном процессе наставничества. В организации должна создаваться комфортная атмосфера, где наставничество воспринимается не как обременительная повинность, а как почетная должность. Главнейшей мотивацией для

наставников является внимание руководства и разнообразные знаки отличия, придающие им статус и особое положение в коллективе.

Адекватно работающая «система наставничества» на предприятии позволит сохранить у себя ценный персонал, решить проблему смены поколений. Получение существенного экономического эффекта и незначительные материальные вложения возможны, если руководство предприятия будет проявлять интерес ко всем формам наставничества.

#### Литература

1. Мотышина М.С., Кназев С.В. Оценка эффективности менеджмента предприятия// Проблемы современной экономики, 2010, № 4.
2. Ющенко А.Л. Принципы и направления развития малых и средних предпринимательских структур.
3. Дидье Н, Вы – наставник// Управление, подбор персонала, Претекст 2012, 68 с.

### **Т.А. Сарычева, О.А. Игумнов ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ<sup>1</sup>**

Проблемы повышения качества профессиональной деятельности всегда признавались актуальными в современном обществе, при этом решение данных проблем чаще всего оставалось в сфере профессионального образования, в том числе и дополнительного. Возрастающая значимость обучения и развития персонала является общепризнанным трендом в управленческой работе руководства современных организаций. Обучение – это управляемый, специально организованный процесс взаимодействия учеников и учителей, который направлен на усвоение определенных знаний, навыков и умений, развитие потенциальных возможностей обучаемых и общих умственных сил, формирование мировоззрения, закрепление и выработку навыков самообразования, соответствующего поставленным

---

<sup>1</sup> Сарычева Т.А., Игумнов О.А., ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ // Современные аспекты экономики. 2018. № 9 (253). С. 59-63.



целям<sup>1</sup>. Обучение является процессом специально организованным. Иными словами, оно не возникает само по себе, и точно также не может самостоятельно осуществляться. К основным целям обучения персонала относятся:

- повышение уровня компетентности сотрудников;
- повышение качества услуг (продукции), оказываемых (производимых) предприятием;
- проведение организационных изменений;
- общепрофессиональное развитие персонала;
- формирование определенной организационной культуры;
- повышение уровня лояльности сотрудников организации<sup>2</sup>.

В обучении персонала важное значение имеет понятие профессиональной компетентности. Для раскрытия сущности профессиональной компетентности рассмотрим базовые понятие «компетенция» и «компетентность». По мнению М.А. Холодной<sup>3</sup>, «компетенции – это умение применять практико-ориентированные знания в бытовых, социальных и профессиональных видах деятельности («знаю, как, где и когда»). Компетентность – это характеристика индивидуальных интеллектуальных ресурсов, предполагающая высокий уровень усвоения разных типов знаний, включая знания в конкретной предметной области, сформированность определенных качеств мышления, мотивацию к данному виду деятельности, готовность принимать решения в соответствующих предметных ситуациях, наличие системы ценностей». Исследователь Э.Ф. Зеер<sup>4</sup> рассматривает компетентность как «интегративное качество личности, включающее в себя систему необходимых знаний, умений и навыков, достаточных для выполнения определённого вида профессиональной деятельности». В своих исследованиях А.А. Вербицкий<sup>5</sup> в качестве основания разделения понятий «компетенции» и «компетентность» предлагает объективность и субъективность условий, определяющих качество деятельности индивида. Компетенция, по мнению А.А. Вербицкого,

– это совокупность объективных условий, определяющих возможности и границы реализации компетентности индивида. Компетентность рассматривается как совокупность знаний, умений и навыков, позволяющих ее субъекту эффективно решать вопросы и совершать необходимые действия в какой-либо области жизнедеятельности.

По мнению В.Д. Шадрикова<sup>5</sup>, компетентность представляет собой «новообразование субъекта деятельности, представляющее собой системное проявление знаний, умений, способностей и личностных качеств, позволяющее решать функциональные задачи, составляющие сущность профессиональной деятельности». Сравнивая понятия компетентности и компетенций, В.Д. Шадриков<sup>5</sup> отмечает, что «компетенция относится не к субъекту деятельности, а к кругу вопросов, относящихся к деятельности. Другими словами, компетенции – это функциональные задачи, связанные с деятельностью, которые кто-то может успешно решать. Компетентность же относится к субъекту деятельности. Это приобретение личности, благодаря которому человек может решать конкретные задачи». Профессиональная компетентность, как полагает М.В. Большедворская<sup>8</sup>, – это «единство теоретической и практической готовности и способности осуществлять профессиональную деятельность и как сочетание качеств, позволяющих действовать самостоятельно и ответственно. Профессиональную компетентность можно рассматривать как форму активности субъекта, в то же время, на становление профессиональной активности влияет внутренняя позиция личности, «окрашивает» ее, придает ей индивидуальный оттенок». По мнению О.С. Макаровой<sup>6</sup>, «профессиональная компетентность – личностно-деятельностная характеристика выпускника, которая выражается в способности целенаправленно решать профессиональные задачи, возникающие в реальных ситуациях педагогической деятельности с использованием целостной системы специальных знаний; умений; свойств рефлексивного контроля собственных действий на основе творческого саморазвития». Многие исследователи (А.А. Деркач, И.В. Ильина, Н.В.

Кузьмина, А.А. Маркова, В.Г. Первухинский, Д.В. Пузанков, В.Д. Шадриков, Н.С. Шаблыгина) подчеркивают разные стороны понятия «профессиональная компетентность» и рассматривают его как взаимосвязанный комплекс знаний, умений, навыков, психологических особенностей, профессиональных и акмеологических инвариантов. Знания, умения, навыки определяют ролевые характеристики специалиста. Все остальные компоненты указывают на его отношение к профессиональной деятельности, способствуют постоянному развитию и реализации творческого потенциала<sup>10</sup>. Анализ исследований позволяет выделить следующие виды профессиональной компетентности:

– специальная компетентность – владение собственно профессиональной деятельностью на достаточно высоком уровне, способность проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие;

– социальная компетентность – владение совместной (групповой, кооперативной) профессиональной деятельностью, сотрудничеством, а также принятыми в данной профессии приемами профессионального общения; социальная ответственность за результаты своего профессионального труда;

– личностная компетентность – владение приемами личностного самовыражения и саморазвития, средствами противостояния профессиональным деформациям личности;

– индивидуальная компетентность – владение приемами самореализации и развития индивидуальности в рамках профессии, готовность к профессиональному росту, способность к индивидуальному самосохранению, неподверженность профессиональному старению, умение организовать рационально свой труд без перегрузок времени и сил, осуществлять труд не напряженно, без усталости и даже с освежающим эффектом;

– «экстремальная профессиональная компетентность», когда человек готов к работе во внезапно усложнившихся условиях<sup>7</sup>.

Современные российские компании в основном определяют четырех- или пятиуровневые шкалы оценки развитости компетенций:

*уровень 1:* «компетенция не развита». Сотрудник не реализует ее в профессиональной деятельности и не проявляет интереса к её развитию;

*уровень 2.* «компетенция развита не полном объёме, проявляется не систематически». Сотрудник признает значимость данной компетенции, часто реализует ее в профессиональной деятельности, однако он неактивен в её развитии;

*уровень 3.* «компетенция развита удовлетворительно». Сотрудник признает значимость данной компетенции и осознает важность ее развития для получения профессионального результата, в 50% случаев демонстрирует ее в профессиональной деятельности;

*уровень 4:* «компетенция развита хорошо». Сотрудник в 70 % случаев демонстрирует проявление данной компетенции, эффективно использует ее в профессиональной деятельности, стремится к ее дальнейшему развитию.

*пятый уровень:* «транслируемая компетенция». Сотрудник в полной мере обладает данной компетенцией, реализует ее в профессиональной деятельности и путем моделирования способствует ее развитию у подчиненных и коллег<sup>12</sup>. При этом «для достижения профессиональной компетентности специалисту в любой области необходимы специальные знания, которые можно получить в процессе обучения или повышения квалификации. Опыт приходит не только в процессе профессиональной деятельности человека, но и при общении с более опытными и мудрыми людьми. При этом важную роль играет непрерывное накопление опыта и знаний»<sup>8</sup>. В системе современного менеджмента профессиональное развитие персонала, направленное на становление и повышение профессиональной компетентности, имеет особую значимость, поскольку от компетентности кадров во многом зависит качество результатов их трудовой деятельности, и как следствие – успешность функционирования всего предприятия. Актуальная научная концепция профессионального развития персонала

представлена ориентированной на цели развития организации системой взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, таких как: цели и задачи, стратегия и политика профессионального развития персонала организации, принципы, методы развития, технологии развития. Как подчёркивает Л.М. Митина<sup>9</sup>, «они обеспечивают, с одной стороны, поддержание соответствия качественного уровня персонала требованиям организации, а с другой, – возможность удовлетворения потребностей самих работников в профессиональной самореализации». На основании рассмотренных теоретических основ профессиональной компетентности как объекта системы обучения персоналом мы выделили комплекс принципов управления профессиональным развитием персонала, то есть определенных условий, необходимых для учета в процессе управления профессиональным развитием. Комплексность предполагает аккумуляцию различных методов и подходов к профессиональному развитию персонала, что обеспечивает интегрированное, содержательное, и как следствие – более результативное.

Принцип системности свидетельствует о необходимости использования отдельных элементов «комплекса» во взаимосвязи – методы и подходы управления профессиональным развитием кадров должны дополнять друг друга, не противоречить.

Принцип целенаправленности обуславливает необходимость выработки и поддержания конкретных целей профессионального развития, а принцип дифференцированности – декомпозицию данных целей на определённые блоки задач. Индивидуализация предполагает применение индивидуального подхода к профессиональному развитию каждого сотрудника. Учет данных принципов в процессе профессионального развития персонала обеспечивает достижение оптимального уровня профессиональной компетентности сотрудника.

## Литература

1. Абиьгазиева Ж.К. Профессиональная компетентность как основа успешности и эффективности профессиональной деятельности // Современные проблемы социально-гуманитарных наук. 2016. № 1. С. 6.
2. Большедворская М.В. Профессиональная компетентность как форма субъектной активности // Научный Альманах. 2016. № 8. С. 425.
3. Вербицкий А.А. Личностный и компетентностный подходы в образовании: проблемы интеграции / А.А. Вербицкий. - М.: Логос, 2009.
4. Вотрин Г.Д. Обучение и развитие персонала как объект спроса и фактор повышения экономической эффективности малого предприятия // Экономика и предпринимательство. 2014. № 4. С. 535.
5. Зеер Э.Ф. Ключевые компетенции, определяющие качество образования // Образование в Уральском регионе: научные основы развития: Тез. докл. II науч.-практ. конф. – Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед.унта. 2002. № 2. С. 23.
6. Иляшенко Л.К. Соотношение понятий «готовность» и «компетентность» к профессиональной деятельности будущего специалиста // Глобальный научный потенциал. 2016. №
7. Кривенко Д.И. Инструменты формирования модели компетентности как условие эффективного подбора персонала // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2016. № 41. С. 150.
8. Макарова О.С. Профессиональная компетентность // Образование: традиции и инновации. Материалы X международной научно-практической конференции. Москва, 2016.
9. Митина Л.М. Теоретико-методологические и научнометодологические основы обеспечения обучения и личностнопрофессионального развития персонала в организации // Ученые записки Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы. 2012. № 1. С. 18.

**К.А. Агафонцева**  
**МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ПОВЫШЕНИЯ**  
**ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ<sup>1</sup>**

Одним из способов оценки эффективности управления организацией является моделирование бизнес-процессов. Это один из методов, используемый для улучшения эффективности и улучшения качества работы предприятия. Основу данного метода составляет описание процесса через различные элементы, принадлежащие рассматриваемому процессу. С помощью моделирования бизнес-процессов можно понять работу предприятия и провести ее анализ. Проведя анализ, можно скорректировать работу организации для более эффективной работы. Диаграмма Исикавы — графический способ исследования и определения наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей между факторами и последствиями в исследуемой ситуации или проблеме. Такая диаграмма позволяет выявить ключевые взаимосвязи между различными факторами и более точно понять исследуемый процесс.

SWOT - анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). Сильные и слабые стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности и угрозы являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом). Сильные стороны SWOT-анализа — это универсальный метод, который применим в самых разнообразных сферах экономики и управления. Его можно адаптировать к объекту исследования любого уровня (продукт, предприятие, регион, страна и пр.). Промышленные предприятия проявляют

---

<sup>1</sup> Агафонцева К.А. МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ // В сборнике: Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики Материалы VII международной научно-практической конференции. 2017. С. 307-311.

большой интерес к внедрению Сбалансированной системы показателей (ССП). Это связано с тем, что промышленность – одна из самых динамично развивающихся отраслей в современной экономике страны с высокой конкуренцией: как внутренней, так и внешней. В основе построения СПП лежат миссия, видение и стратегия. Методика СПП позволяет перевести цели компании на уровень операционной деятельности. То есть четко понять, как отдельные подразделения, проекты и даже сотрудники компании влияют на достижение поставленных перед компанией задач. По концепции СПП, все стратегические цели распределяют по четырем ключевым группам. Это финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие персонала. Затем предприятие начинает процесс создания стратегической карты. Стратегическая карта – это диаграмма, которая используется для документирования главных стратегических целей, поставленных перед организацией или руководством организации. С ее помощью можно выявить причинно-следственные связи между всеми целями во всех перспективах. Немаловажным является и процесс оценки деятельности сотрудников на базе ключевых показателей эффективности (KPI - сокращение от англ. Key Performance Indicator). Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии. Очень важно, чтобы все сотрудники компании понимали, что только при достижении целей компании могут быть достигнуты цели сотрудника. KPI используются менеджментом компании для отслеживания и диагностики результатов деятельности и принятия на их основе управленческих решений. Положительный эффект от внедрения системы KPI обусловлен повышением общей эффективности деятельности организации, поскольку каждый сотрудник осознает связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании.

#### Литература

1. Википедия. Свободная энциклопедия. [Электронный ресурс]:URL: <https://ru.wikipedia.org>. (Дата обращения: 03.10.2016)



2. «Российская практика применения ССП и оценка её эффективности»  
<http://humeur.ru/page/rossijskaja-praktika-primenenija-ssp-i-ocenka-ejoeffektivnosti>. (Дата обращения: 03.10.2016).

**Е.Д. Платонова, С.А. Санжаревская**  
**СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА:**  
**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ<sup>1</sup>**

Актуальность рассмотрения сущностных характеристик лидерства вытекает как из современных тенденций развития научного знания, так и из потребностей практики управления современными организациями. В условиях нестабильности политических, социально-экономических и социокультурных процессов все более значимой становится проблематика поиска направлений эффективного управления организациями. Значительную роль играет лидер организации, способный обеспечить не только стабильное развитие, но и достижение высоких результатов. Особое положение среди различных видов лидерства занимает организационное лидерство, т.к. лидер – это ключевая фигура любой организации. Лидерство заложено в самой человеческой природе и возникает в результате общения и взаимодействия индивидов. История развития человеческого общества показывает, что ведущая роль в общественной жизни принадлежала более опытным и образованным людям, обладающие лидерскими качествами. Общество испытывает объективную потребность в лидерстве, и эта потребность не может не реализоваться. Вместе с тем, лидерство – это явление многоаспектное. Одним из аспектов трактовки понятия лидерства является его рассмотрение как процесса влияния, направленного на достижение целей организации путем повышения активности всех ее членов (Р. Стогдилл). Данный подход, на наш взгляд, отражает управленческую природу лидерства, а управление на основе лидерства позволяет руководству компании справляться с нестабильностью внешней бизнес-среды. Чем

---

<sup>1</sup> Платонова Е.Д., Санжаревская С. А. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ // Теория и практика современной науки. 2015. № 6 (6). С. 1419-1421.

серьезней вызов, тем более настоятельна потребность в лидерских компетенциях руководителя организации, перед которым стоят следующие первоочередные задачи:

- стать генератором инноваций, провоцируя постоянные изменения на рынке, обеспечивая конкурентное преимущество;
- подготовить условия, в которых сотрудники стремятся стать частью организации, а не просто работать на нее;
- достичь необходимого уровня энергии и мобилизовать персонал для адекватного ответа на вызов;
- в условиях неопределенности создать видение будущего, цель, задать фокус приложения сил;
- сформировать среду, в которой сотрудники хотят, а не должны трудиться;
- добиться от коллектива неординарных результатов путем эмоциональной поддержки, предоставления сотрудникам возможности личного и профессионального развития.

Совокупность черт руководителя организации, которые позволяют ему успешно решить данные задачи, можно определить как его сущностные характеристики как лидера организации. Из этого следует, что руководители организации должны обладать как компетенциями менеджера, так и развитым лидерским потенциалом. Данное требование адресовано не только высшим управленцам: умение проявлять инициативу и вести за собой – задача для менеджеров всех звеньев<sup>1</sup>, поскольку на каждом структурном уровне организации есть свои ситуации вызова и неопределенности, требующие как от руководителей, так и от рядовых сотрудников лидерской состоятельности. Именно крупные компании принимают решения развивать лидерский потенциал не только у управленцев высшего и среднего звеньев, но и у персонала, который составляет кадровый резерв организации. В настоящее время все больше компаний, работающих в условиях жесткой конкуренции и рыночной неопределенности, включают лидерство в число

корпоративных ценностей, а перечень компетенций, которыми должен обладать руководитель, пополнился лидерскими компетенциями. Исследователи, обобщая практику лидерства, указывают на то, что к руководителям организаций предъявляются высокие требования, реализовать которые может только лидер. К их числу относят такие требования, как:

- определять направление, стратегическую перспективу развития организации (своего подразделения);

- быть инициатором инноваций и изменений;

- выводить компанию (подразделение, отдельных сотрудников) на вершины эффективности и производительности;

- вдохновлять персонал на достижение значимых целей;

- оказывать позитивное влияние, управлять отношениями и эмоциональным климатом в коллективе;

- организовывать эффективную работу команды<sup>2</sup>. Наличие данных требований со стороны работодателей отражает общую закономерность развития современного бизнеса: чем выше уровень конкуренции и скорость изменений во внешней среде, тем больше компании ориентированы на постановку лидерства в центр системы управления организацией в целом. Из признания факта значительного роста влияния лидерства на эффективность деятельности всей компании следует, что для организации всех форм собственности настоятельной потребностью выступает формирование и развитие лидерских черт руководителей. Одним из проверенных и действенных бизнес – технологий выступает проведение бизнес – тренингов. Привлекательность данной технологии в том, что за достаточно короткое время руководители получают интенсивную теоретическую подготовку и формируют практические навыки лидеров.

Обобщение опыта проведения бизнес-тренинга, условно названного «Лидерство», показывает не только значительное укрепление управленческих компетенций в сфере лидерства у действующих руководителей, но и формирование лидерского потенциала у сотрудников,

включенных в кадровый резерв на выдвижение (резервистов). В процессе тренинга условное назначение на руководящую должность потребовало от резервистов в максимально короткие сроки наладить контакт с коллегами и проявить лидерские качества, которые необходимы для принятия сложных и даже нестандартных решений в крайне жестких ситуациях, когда под угрозой могли быть не столько бизнес-интересы, сколько человеческие жизни. Данный тренинг предполагает укрепление и внедрение управленческих компетенций в корреляции с индивидуальными планами развития кадрового резерва и условиями конкретной работы<sup>3</sup>. Для достижения упорядоченности, согласованности, эффективности управления персоналом сотрудники овладевают функциями «лидерского» менеджмента согласно индивидуальному плану развития, а для действий в сложных, нестандартных ситуациях – навыками лидерства, участвуя в тренингах<sup>4</sup>. При планировании и проведении бизнес-тренинга «Лидерство» необходимо учитывать то, что лидерская компетенция формируется и развивается, в первую очередь, через практическую деятельность в условиях, максимально приближенных к потребностям конкретной организации. Теоретическая подготовка на этапе, который предшествовал практическому этапу, необходима как база и фундамент, на котором руководитель – участник получает пока несформированные практикой знания. Он мысленно формирует и отчасти совершенствует свою лидерскую компетенцию, получая информацию о концептуальных основах лидерства. На тренинге резервисты смогли отработать новые модели поведения лидеров с целью формирования и развития своего лидерского потенциала. Это позволило им аккумулировать уже имеющийся опыт и в то же время развиваться дальше, применяя в дальнейшей работе полученные знания и навыки. Бизнес-тренинг «Лидерство» проходит по трехдневной программе. Как правило, принимают участие 2 группы по 16 человек: представители кадрового резерва компании и руководители, недавно назначенные из состава мобильного резерва, включая сотрудников психологической службы и службы управления

персоналом. Для продвижения по карьерной лестнице сотрудникам данных служб крайне необходимо развивать навыки лидеров и умения оказывать лидерское влияние на коллектив и аппарат управления организацией. При планировании и проведении бизнес-тренинга необходимо учитывать фактор организационной культуры, поскольку индивидуальные изменения, происходящие с сотрудниками, могут не только создавать новые условия для ее развития, но и противоречиво влиять на формирование новых лидерских черт менеджмента и резервистов. В связи с этим задача специалистов по управлению персоналом – создать благоприятную среду для применения сотрудниками новых знаний и навыков. Это достигается, прежде всего, привлечением к работе действующих руководителей и мероприятиями по посттренинговому сопровождению, направленному на развитие необходимых компетенций. В настоящее время практика посттренингового сопровождения эмпирически «нащупала» циклическую схему, в которую включается работа по индивидуальным планам развития резервистов и постоянная оценка лидерских черт и качеств. Об эффективности наличия и ценности данной схемы свидетельствуют исследования отечественных специалистов<sup>5</sup>. Согласно положительным отзывам участников бизнес-тренинга в процессе реализации его целевых установок ими были пересмотрены понятия, характеризующие содержательную сторону лидерства, и сформировано новое отношение к содержанию существенных характеристик лидерства. Кроме того, бизнес-тренинг существенно скорректировал восприятие феномена лидерства у руководителей на всех уровнях управления. До проведения бизнес-тренинга резервисты устойчиво связывали лидерство с выдающимися личностными качествами отдельных известных в истории управленцев (Б. Гейтс, Г. Форд, А. Файоль и др.) . Однако в посттренинговый период большинство участников стали понимать, что к лидерству надо относиться как к инициативному и ответственному поведению, в том числе, в непривычных и неординарных ситуациях, вызывающее доверие и энтузиазм у последователей<sup>6</sup>. Одним из

положительных выводов для участников бизнес-тренинга стало разграничение «типовых» функций менеджмента и ситуаций, в которых руководитель должен оказывать лидерское влияние на коллектив. Самоанализ участников бизнес-тренинга позволил более четко выявить собственный лидерский потенциал и перспективы его развития в конкретной организации. В результате участники определили параметры своего лидерского потенциала (ценности, личностные качества, навыки, умения), выявили сильные стороны, определили недостатки и резервы развития. Каждый руководитель получил возможность оценить свою лидерскую позицию в коллективе на данный момент и запланировать шаги, позволяющие в дальнейшем укрепить и повысить свой рейтинг в области лидерства. Помимо получения теоретических знаний и практических навыков полезность бизнес-тренинга для резервистов проявилась в том, что позитивные отзывы участников и руководителя бизнес - тренинга помогли двум его участникам подняться по карьерной лестнице и занять более высокие руководящие должности в сравнительно короткий промежуток времени после его окончания. По словам вновь назначенных руководителей, знания и умения, полученные на бизнес-тренинге помогли им быстрее адаптироваться в сложившейся ситуации, начать конструктивное взаимодействие с коллективом, эффективно решая разного рода задачи. На практике нашло подтверждение положение о наличии у лидера власти, которая позволяет ему осуществлять контроль над другими сотрудниками в целях достижения успеха целой организацией. Таким образом, по нашему мнению, можно сделать вывод о том, что определить оптимальный путь к успеху и реализовать свою миссию организация может при наличии лидера с ярко выраженными лидерскими характеристиками. В ситуациях, требующих изменений, эффективность управленческой деятельности зависит от сформированного организационного лидерства и умения лидера использовать власть для достижения поставленных целей и задач.

## Литература

1. Авдеев П.С. Организационное лидерство: обзор теории черт / П. Авдеев // Гуманитарные научные исследования. – 2014. - №10(38). – С. 100-107
2. Белов В.В. Проблема организационного лидерства: акмеологический подход / В. Белов // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. – 2014. – Том 5. - №1. – С. 40-50
3. Денисов С.Б., Корешков О.В., Платонова Е.Д., Федотова О.Д., Менеджер в системе специализированного менеджмента: кто он и как его подготовить?// Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). Красноярск: Научноинновационный центр, 2012. № 10(18). URL: <http://sisp.nkras.ru/eru/issues/2012/10/platonova.pdf>
4. Евтихов О.В. Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития: монография / О.В. Евтихов. - Красноярск: СибЮИ МВД России, 2011. – 288 с. 5. Черепанова Н.В. Этика лидерства в современном управлении / Н. Черепанова, Л. Тухватулина // Известия Томского политехнического университета. Инжиниринг георесурсов. 2012. – Том 321. - №6. – С. 66-71

### **В.В. Травина, В.А. Дятлова ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ<sup>1</sup>**

Технологии управления персоналом представляют собой систему целей, средств и способов оказания управляющего воздействия на персонал. Технология – это инструмент воздействия, использование которого может быть поручено различным внутриорганизационным субъектам. Именно поэтому важно классифицировать технологии и определить диапазон их использования.

---

<sup>1</sup> Травина В.В., Дятлова В.А. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ // В сборнике: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ сборник научных трудов. Симферополь, 2016. С. 326-328.

Все технологии управления персоналом можно разделить на несколько классов на основании нескольких признаков.

Во-первых, все технологии разделяются по признаку цели. Данную классификацию предлагает Т.Ю.Базаров. По этому признаку технологии управления персоналом делятся на:

1. Технологии формирования персонала;
2. Технологии поддержания работоспособности персонала;
3. Технологии обеспечения инновационного процесса.

Во-вторых, технологии управления персоналом различаются по признаку причины их появления:

1. Технологии плановых мероприятий;
2. Технологии экстренных мер.

В-третьих, технологии управления персоналом можно разделить в соответствии с масштабом их применения:

1. Технологии управления персоналом организации в целом;
2. Технологии управления отдельными персонал-группами;
3. Технологии управления отдельными сотрудниками.

В-четвертых, технологии управления персоналом могут быть разделены в соответствии с признаком определенности:

1. Апробированные технологии;
2. Экспериментальные технологии.

Для организации особо важно, кто является автором технологий. По происхождению все технологии можно разделить на:

1. Традиционные, повсеместно используемые в практике деятельности кадровых служб (например, технологии кадрового учета). Данные технологии частично имеют законодательное закрепление, частично являются результатом профессионального наследования.

2. Отраслевые, являющиеся результатом деятельности особых отраслевых органов и служб. Эти органы разрабатывают технологическое обеспечение деятельности кадровых служб отрасли, в основном – на уровне примерной модели.



3. Профессиональные, создаваемые специальными организациями (консалтинговыми агентствами) по заказу организаций. Эти технологии учитывают специфику конкретной организации и особенность момента, для которого строится технология. Однако необходимость учета многих параметров делает эти технологии весьма затратными и, как следствие, дорогими.

4. Инновационные – созданные службой управления персоналом организации для разрешения актуальных проблем организации и реализации стратегии организационного развития. Формирование и внедрение таких технологий требует высокой квалификации специалистов службы и высокого организационного статуса службы управления персоналом.

Еще одна классификация технологий управления персоналом связана с определением субъекта управления. По этому признаку технологии можно разделить следующим образом:

1. Технологии, реализуемые специалистами службы управления персоналом;

2. Технологии, реализуемые службой управления персоналом совместно с руководителями подразделений и организации в целом;

3. Технологии, реализуемые руководителями подразделений под контролем специалистов службы управления персоналом.

В зависимости от того, какие средства используются для достижения управленческой цели, технологии управления персоналом делятся на четыре группы:

1. Административные технологии. Эти технологии опираются на юридически закрепленные нормы, правила и стандарты. Основу административных технологий составляет законодательная база: Конституция, Трудовой Кодекс, ведомственные инструкции и правила, локальные нормативные акты. Сутью административных методов является унификация сотрудников организации, преодоление субъективного подхода в оценке их действий и при принятии управленческих решений. Трудности использования административных технологий связаны с тем, что практически невозможно найти систему норм, полностью и непротиворечиво

тракующих конкретные обстоятельства. Именно поэтому административные методы должны быть подкреплены системой учета (фиксации) конкретных неоспоримых фактов (опозданий и отсутствия сотрудника на рабочем месте, несоблюдение сроков выполнения заданий, решение трудной задачи, принятие на себя ответственности при экстремальных обстоятельствах и т.д.) В любом случае административные технологии венчаются созданием документов, фиксирующих факты, и представляют собой особую систему формального описания деятельности сотрудников в организации.

2. Экономические технологии. Данные технологии связаны с использованием в качестве средства управления экономической выгоды. Экономические технологии могут быть сформированы как система санкций, система стимулирования, система поощрения, система вознаграждения. Данные технологии применяются не только с целью управления производительностью труда, но и как средство формирования новых отношений между подразделениями организации. Введение экономической парадигмы в практику управления персоналом активизирует внимание к персоналу как капиталу организации и позволяет каждого сотрудника рассматривать как носителя внутриорганизационного капитала. Такой подход заставляет сотрудников любого уровня активнее участвовать в процессе управления организацией, в частности – за счет управления акциями предприятия, находящимися в распоряжении сотрудников.

3. Организационные технологии. Этот вид технологий связан с использованием ресурсов, которыми обладает организация, с целью управления персоналом. В качестве основных ресурсов организации выступают: а) пространственные ресурсы – площади, на которых разворачивается деятельность сотрудников; б) временные ресурсы – объем времени, в течение которого сотрудники обязаны выполнять работу; в) способы организации деятельности сотрудников; г) способы организации взаимодействия сотрудников. Организационные технологии сопряжены с описанием бизнес-процессов, упорядочиванием этих процессов и повышением их эффективности за счет реорганизации способов. В результате появляются такие технологии управления персоналом, как гибкий

рабочий график, система постоянно действующих семинаров, on-line коммуникация и т.д.

4. Социально-психологические технологии. Использование этих технологий наиболее выгодно для организации, так как средство, лежащее в их основе, появляется с появлением самого персонала. Этим средством являются человеческие отношения. Упорядочивание отношений, их структурирование в соответствии с целями организации и становится предметом ведения социально-психологических технологий. Эти технологии призваны совместить формальные и неформальные способы оценки людьми друг друга, утвердить и поддержать статус сотрудников как внутри организации, так и за ее пределами. В результате использования социально-психологических технологий в качестве эффектов управления начинают выступать важные, но трудно уловимые феномены: лояльность, верность, гордость. Социально-психологические технологии формируют состояние персонала организации, которое само по себе может стать не только конкурентным преимуществом, но и брендом.

Конкретная технология, используемая службой управления персоналом, может содержать черты многих из перечисленных классов технологий. Самое главное при построении технологии понимать, какими средствами располагает организация и кто из субъектов управления готов к активной деятельности в рамках предполагаемой технологии.

Наиболее распространенные технологии затрагивают такие базовые задачи управления персоналом, как формирование и оценка персонала, внутриорганизационное обучение и мотивация деятельности.

**Технологии формирования персонала.** Формирование персонала – основная задача кадрового менеджмента не только на старте развития организации, но и на всем протяжении ее деятельности. В зависимости от того, насколько активно служба персонала внедряется в процесс формирования состава сотрудников организации, структуры персонала и определения преимущественных качеств работников, во многом зависит эффективность организации в целом.

Первая задача при управлении процессом формирования персонала организации – решение вопроса о структуре организации и, соответственно, о структуре персонала. Структура организации может быть представлена одной из следующих моделей: линейная, функциональная, кольцевая, звездная, паноптическая, сотовая, иерархическая, полисвязная. Т.Ю.Базаров считает, что конкретная модель организации выбирается при оценке следующих параметров: широта контроля, уровень взаимосвязи подразделений, уровень неопределенности задач, уровень сложности задач. О.С.Виханский и А.И.Наумов полагают, что выбор структуры организации определен двумя факторами – степенью сложности внешнего окружения и степенью динамичности факторов внешней среды.

В зависимости от того, какая организационная структура выбрана для данной организации, выстраивается модель структуры персонала. Эта модель может быть спланирована в одной из трех парадигм планирования:

1. Организационное планирование – планирование персонала в соответствии с топографией организации (по подразделениям, цехам, отделам, службам);

2. Функциональное планирование – планирование персонала в соответствии с профессиональными функциями (бухгалтер, юрист, экономист, уборщик помещений);

3. Статусное планирование – планирование персонала в соответствии с уровнями управления (рабочие, служащие (специалисты), руководители).

В соответствии с выбранной парадигмой планирования система кадрового менеджмента организации решает следующие задачи планирования:

1. Определение последовательности формирования персонала (какие работники понадобятся в первую очередь);

2. Определение числа работников в соответствии с избранной структурой;

3. Определение источников привлечения персонала;

4. Определение затрат на формирование персонала.

Определение последовательности формирования персонала связано со стратегией развития организации и особенностью ситуации, в которой производится планирование. Необходимо иметь в виду, что организация может работать при общем недокомплекте персонала, при отсутствии персонала отдельных подразделений, деятельность которых может быть на время приостановлена (например, филиалы), но никогда не может работать в том случае, если не обеспечены функциональные связи между подразделениями. Именно поэтому при планировании персонала необходимо составить определенную «карту» ключевых должностей, которые ни при каких обстоятельствах не могут быть вакантными.

При расчете потребностей в персонале принимаются во внимание две системы расчета: расчет актуальной численности персонала и расчет долговременной потребности в персонале. Механизмы расчета представлены в учебниках по экономике и социологии труда.

Наибольшую проблему при формировании персонала представляет определение источников персонала и, в соответствии с ними, технологий комплектации кадров организации. При определении источников следует учитывать следующие факторы:

1. Общая ситуация на рынке труда;
2. Особенности регионального рынка труда;
3. Особенности отраслевого рынка труда;
4. Уровень конкурентности в избранной сфере деятельности;
5. Срочность формирования персонала;
6. Предполагаемый уровень затрат на формирование персонала.

В качестве источников выделяют внутренние источники (сам персонал организации в случае его переструктурирования) и внешние источники (привлечение в организацию персонала извне).

В зависимости от того, насколько известны особенности ситуации для организации, она выбирает одну из стратегий формирования персонала:

1. Набор персонала – объявляется при условии, что организации в короткий срок необходимо сформировать персонал со стандартными профессиональными характеристиками при условии, что на рынке труда существует достаточный уровень предложений рабочей силы. При наборе

персонала у организации одна задача – как можно скорее заполнить вакансии. Набор может осуществляться только на те рабочие места, которые не требуют специальной подготовки и особой квалификации. Набор персонала может выступать и как вынужденная мера. В этом случае у организации может быть система особых требований к персоналу, но рынок труда не может удовлетворить этих требований, так как заявленные организацией работники оказываются в дефиците. В этом случае организация также осуществит набор, если наконец-то найдет среди предложений какого-нибудь кандидата, в основном соответствующего ее требованиям. В любом случае набором персонала называется такая стратегия формирования персонала, которая не предполагает выбора между конкурирующими кандидатами, приходящими в организацию извне.

2. Отбор персонала – объявляется при условии, что организация уверена в том, что на рынке труда желающих занять объявленные вакансии больше, чем самих вакансий. Именно это обстоятельство и формирует процедуру выбора из кандидатов тех, кто в большей степени удовлетворяет требованиям организации. Отбор персонала делится на актуальный и перспективный. При актуальном отборе преимущество получают те кандидаты, которые в наибольшей степени соответствуют требованиям, заявленным организацией. При перспективном отборе приоритет останется за теми кандидатами, чьи перспективы роста соответствуют стратегическим направлениям развития организации. Отбор персонала может быть основан только на внешних источниках привлечения персонала, а может быть смешанным, в частности, в варианте конкурса. Отбор персонала всегда основывается на системе оценки деятельности сотрудников организации и принятой в организации системе оценки качества персонала. Характеристики этих систем представлены в соответствующих разделах пособия.

3. Подбор персонала – стратегия, при которой в качестве основы избирается только система особых требований. Организация таким образом «заказывает» себе не просто работника, а систему качеств и свойств. В этом случае главной задачей оказывается поиск подходящих работников даже в том случае, когда организация формально не имеет вакансий. При

нахождении подходящей кандидатуры подбирается и форма возможного сотрудничества организации и работника. Подбор персонала широко распространен, так как помогает решать множество задач, в частности – привлечение в организацию высококвалифицированных работников на особых условиях.

Выбор стратегии формирования персонала заставляет организацию активно обращаться к внутренним и внешним источникам формирования персонала. Внутренние источники могут быть задействованы через организацию таких мероприятий, как:

1. Внутриорганизационный (закрытый) конкурс;
2. Совмещение профессий (в частности, через внутриорганизационное обучение);
3. Ротация (временная или систематическая).

Внешние источники формирования персонала активизируются через систему других мероприятий:

1. Открытый конкурс;
2. Работа с кандидатами, самостоятельно осуществляющими поиск работы (рассылающими резюме или публикующими их в СМИ и Интернет);
3. Работа с организациями, осуществляющими помощь в трудоустройстве (центры занятости, кадровые агентства);
4. Участие в региональных акциях (ярмарки вакансий);
5. Самостоятельный поиск (в учебных заведениях, в конкурирующих организациях);
6. Самопрезентация организации (объявления в СМИ о вакансиях).

Выбор стратегии формирования персонала и опора на тот или иной источник персонала определяет и конечный объем затрат на формирование персонала. Необходимо иметь в виду, что при оценке затрат следует учесть:

1. Оплату работ, выполненных сторонними организациями (кадровыми агентствами, СМИ);
2. Оплату работы сотрудников организации, участвовавших в мероприятиях;

3. Размер финансовых потерь организации, понесенных ею вследствие незаполненности вакансий;

4. Экономии фонда оплаты труда при наличии вакансий;

5. Компенсации кандидатам за принятие решения работать в организации.

### **Технологии оценки**

Процедуры оценки персонала лежат в основе многих направлений деятельности кадровых служб. Отбор персонала, аттестация, выбор направления обучения, формирование кадрового резерва, моделирование карьерных процессов – это и многое другое содержит в себе оценку как базовую технологию.

Оценка персонала – соотношение характеристик работников организации (настоящих или потенциальных) с базовой моделью сотрудника. Базовая модель сотрудника организации (базовая модель работника) содержит следующие компоненты:

1. Общесоциальные характеристики – основные паспортные позиции, которые необходимо учитывать при профессиональных ограничениях;

2. Общепрофессиональные характеристики – формальные характеристики, обусловленные требованиями должностей;

3. Частнопрофессиональные характеристики – характеристики, обусловленные особенностями организации и стратегическими перспективами развития;

4. Психологические характеристики – личностные особенности, признаваемые в данной организации приоритетными.

Содержание характеристик определяется источниками формирования модели, в качестве которых выступают:

1. Квалификационные требования;

2. Содержательные требования должностных инструкций;

3. Профессиональные запросы руководителей;

4. Субъективные требования участников оценочной процедуры.

Для того, чтобы максимально снизить субъективный компонент в определении характеристик базовой модели, ее формирование необходимо



основывать на профессиографическом анализе. Профессиограмма – документ, в котором определены параметры деятельности в рамках конкретной должности. Т.Ю.Базаров определяет структуру профессиограммы следующим образом:

1. Параметрическое описание – определение должности в структуре организации;

2. Морфологическое описание – перечисление используемых средств труда, параметров рабочего места, основных действий и ожидаемого результата с перечислением его основных характеристик;

3. Функциональное описание – технология деятельности, основные алгоритмы и процедуры, характер коммуникации, типы взаимодействия с работниками других должностей;

4. Количественная оценка элементов деятельности – описание существующих нормативов производительности, продуктивности и эффективности;

5. Психограмма – требования, предъявляемые к исполнителю и перечень профессионально значимых качеств. Для формирования оценочных процедур прежде всего необходимо определить цель оценки, от этого будет зависеть и набор оцениваемых параметров, и сама процедура оценки.

Оценка персонала для набора новых сотрудников призвана уточнить приоритетные характеристики кандидатов на организационные вакансии. Этот вид оценивания тесно связан с тем, на каком этапе развития находится организация. На этапе становления, как правило, оценочные параметры мало дифференцированы, в них большую роль играет субъективный компонент оценивания. На этапе роста и устойчивого развития организация более тщательно проводит подготовку к оценке кандидатов, так как у нее уже накоплен достаточный опыт. В период кризиса организация вынуждена изменить устоявшиеся приоритеты, в том числе – при оценке сотрудников и кандидатов на вакансии.

Оценка персонала с целью оценки потенциала сотрудников – наименее регламентированный вид оценки. Здесь в наибольшей степени важно, какая стратегия развития избрана, какие именно характеристики персонала

выбраны в качестве признаков потенциала. Такими характеристиками могут быть как профессиональные характеристики (образование, опыт), так и личностные (гибкость, коммуникабельность).

Оценка персонала с целью обучения – наиболее регламентированный вид оценивания. Как правило, такая оценка связана прежде всего с формальными процедурами оценки соответствия характеристик персонала требованиям деятельности. Самой распространенной из таких процедур является аттестация. В ходе аттестации выявляется степень соответствия характеристик работника требованиям должности. В результате этой процедуры выносится решение, характеризующего работника как соответствующего занимаемой должности, соответствующего не в полной мере или несоответствующего. В случае, когда сотрудник признан не полностью соответствующим требованиям должности, определяется вид, направление и характер необходимого обучения.

Если сотрудник признается несоответствующим требованиям должности, выносится решение о переводе его на другую должность, ту, требованиям которой он соответствует. Если сотрудник признан соответствующим требованиям должности, как правило, никаких дальнейших действий не предполагается. Однако следует учесть, что в этом случае сотрудник может по своим характеристикам превышать требования должности. В этом случае он должен получить рекомендацию о возможном пути должностного продвижения, который также может быть связан с необходимостью дополнительного обучения.

Процедура оценки складывается из нескольких этапов. На первом этапе определяются критерии оценки и источники оценивания (документы, экспертные заключения, результаты тестирования и т.д.). На втором этапе формируется процедура оценки, определяется последовательность оценивания и участники. На третьем этапе происходит обучение участников оценочных процедур (экспертов и оцениваемых), им разъясняются цели, задачи оценки, параметры оценивания и способы получения конкретных оценочных показателей. На четвертом этапе производятся оценочные процедуры, подводятся предварительные итоги оценки. На пятом этапе

формируется заключение, на шестом это заключение доводится до сведения всех участников оценочных процедур.

Оценка персонала может проводиться в разных режимах:

1. Периодическая оценка персонала – использование технологий оценки, разработанных службой управления персоналом организации. Эта оценка, как правило, проводится под наблюдением сотрудника службы управления персоналом, а в качестве экспертов выступают сами сотрудники, их непосредственные руководители, иногда – сотрудники смежных подразделений;

2. Экспериментальная оценка персонала – использование новых для организации процедур оценки. Такой режим оценивания возникает при приглашении специализированных организаций (консалтинговых фирм) для проведения работы по оценке персонала, а также при отработке алгоритмов оценки, создаваемых службой управления персоналом организации.

3. Сертификационная оценка персонала – использование критериев и процедур оценки, заданных внеорганизационными требованиями (например, документами Министерства труда или международными правилами).

В любом случае оценка становится технологией управления персоналом только в том случае, когда она оформлена в виде организационных документов, а сотрудники имеют четкое представление о параметрах и способах оценивания.

### **Технологии обучения персонала**

Персонал современных организаций погружен в процесс непрерывного образования. Это связано с несколькими обстоятельствами:

1. Общее изменение технологий – появление новых средств связи, офисного оборудования, бытовых приборов требует быстрого обучения пользованию новшествами. В противном случае организация начнет быстро отставать от конкурентов и потеряет имеющийся профессиональный потенциал;

2. Смена поколений профессиональных технологий и средств – для выигрыша в конкурентной борьбе необходимо обеспечить производство новейшим оборудованием, для работы на котором необходимо

дополнительное обучение персонала. В наибольшей степени это касается случаев подготовки к выпуску новой для организации продукции;

3. Динамика рынка труда – организации выгодно обучать тех сотрудников, которые уже работают в организации. Это проще, чем нанимать сотрудников, обученных в других местах, так как последним требуется адаптация, а первые уже зарекомендовали себя как лояльные и эффективные.

Уже в 1970-е годы западные работодатели начали воспринимать обучение персонала в качестве особых инвестиций. Системы внутрифирменного обучения не только экономят затраты на поиск нового персонала, но и приносят прибыль организации, так как обученный персонал работает более эффективно. Именно это обстоятельство позволило многим крупным организациям в США и Западной Европе расценивать службы управления персоналом как подразделения, приносящие прибыль.

Цель обучения участники образовательного процесса видят по-разному, и это необходимо иметь в виду при составлении учебных программ:

1. Для заказчика (работодателя) целью обучения является овладение персоналом новых навыков, используемых в их непосредственной деятельности. Работодатель всегда заинтересован только в тех навыках, которые позволяют персоналу эффективно действовать. Именно поэтому работодатель часто критически относится к фактам приобретения знаний, если он не видит, как эти знания влияют на процесс и результат деятельности;

2. Для обучающегося (сотрудника) целью обучения является приобретение нового состояния. При этом следует учесть, что это состояние связано не только с полученными знаниями (которые могут иметь самостоятельную ценность), но и с той атмосферой, которая сложилась в учебной группе в процессе обучения. Чем больший интерес вызвала учеба, тем ценнее ее результаты для самого обучающегося. Совершенно понятно, что этот интерес обусловлен не только тематикой занятий, но и такими факторами, как личность педагога, способ проведения занятий, время занятий и т.д. Обучающиеся, как правило, хорошо различают результаты обучения, выделяя те, которые можно непосредственно использовать в

работе, и те, которые нужны в целом не только в профессиональной, но и в обыденной жизни;

3. Для педагога (тренера) цель обучения заключается в формировании у учащихся новых знаний, умений, навыков. Для определения, насколько эта цель достигнута, используются стандартные экзаменационные и зачетные процедуры, учебные упражнения. В качестве косвенных признаков используются такие показатели, как активность слушателей в процессе обучения, наличие дополнительных вопросов.

4. Различие в подходах к определению целей и задач обучения требует предварительного согласования позиций между всеми участниками процесса обучения. Именно поэтому для организации нецелесообразно заказывать обучение по программам, которые недостаточно известны. Иногда возникают проблемы, связанные с тем, что в результате обучения сотрудники овладевают навыками, препятствующими применению в их адрес прежних механизмов управления.

Структура технологии обучения обусловлена следующими составляющими:

1. Субъекты обучения (отдельные работники, руководители, персонал подразделения и т.д.);

2. Содержание обучения (базовая подготовка, повышение квалификации, переобучение и т.д.);

3. Характер обучения (лекции, семинары, практические занятия, тренинги);

4. Направленность обучения (приобретение знаний, формирование умений и навыков, переход в новое состояние).

Технологии обучения тесно связаны с определением базовой потребности в обучении персонала. В качестве основных потребностей выступают следующие:

1. Подготовка сотрудников к работе в рамках стандартных внутриорганизационных технологий. Этот вид обучения характерен для организаций, начинающих свою деятельность или расширяющих свое присутствие на рынке (при открытии филиалов, новых структурных

подразделений). Основная задача такого обучения – сформировать базовый уровень профессиональных навыков (единый характер качества деятельности и фирменного стиля);

2. Командообразование. Цель такого обучения – создание единой команды, в которой возможно самостоятельное перераспределение деятельности и ответственности. Команды в организации могут быть сформированы как с долгосрочными целями, так и на период проведения отдельных мероприятий. В зависимости от предстоящих задач при обучении команды обращается внимание на такие факторы, как коммуникация, гибкость, степень профессионализации и т.д.;

3. Развитие структуры профессиональной деятельности сотрудников. Данная потребность обусловлена развитием организации и связанной с ним необходимостью изменения способов взаимодействия сотрудников. В рамках программ развития сотрудники формируют навыки работы в новых для себя режимах (совещание, заседание рабочей группы и т.д.);

4. Управленческая подготовка. Цель обучения – формирование у реальных руководителей и представителей кадрового резерва навыков управления. Данный вид подготовки особо необходим каждой организации, так как является стимулом для развития управленческих технологий и повышения эффективности управления;

5. Подготовка к организационным инновациям. Этот вид подготовки наиболее востребован в настоящее время и наиболее сложен. Такая подготовка требует учета всех внутриорганизационных факторов и особенностей внешней ситуации.

В качестве предварительных процедур при определении потребности в обучении выступают следующие:

1. Анализ результатов внутриорганизационной оценки (аттестации). Необходимо определить общий уровень профессиональной подготовки специалистов, характер образования, которое ими получено в процессе работы в организации (как по инициативе организации, так и самостоятельно).

2. Анализ трудностей, с которыми сотрудники сталкиваются в процессе деятельности. Как правило, эти трудности выявляются на ежедневных (еженедельных) совещаниях и планерках, а также указания на эти трудности содержатся в аттестационных материалах (если при аттестации используется самооценивание и характеристика непосредственного руководителя).

3. Анализ планов технического перевооружения, технологического развития, пространственного перемещения и т.д.

4. Анализ стратегии организации и стратегии развития кадрового потенциала, оценка миссии организации и позиции организации на рынке труда.

5. Оценка специфики программ подготовки специалистов в вузах, техникумах, организациях, ведущих дополнительную подготовку работников и специалистов разных отраслей.

6. Диагностика уровня профессиональной подготовки специалистов, приходящих в организацию. Оценка соотношения уровня подготовки и видов полученного образования.

При формировании технологий обучения следует иметь в виду, что характер обучения (с отрывом от производства, без отрыва от производства) во многом влияет на качество подготовки специалистов. Если программа обучения предусматривает не более 1,5 часов занятий в день, такое обучение целесообразно проводить в рабочее время и включать его в рабочую нагрузку наряду с выполнением сотрудниками основных обязанностей. Если обучение требует большего времени, лучше выделить целый рабочий день, освободив сотрудников от основных обязанностей. Обучение продолжительностью свыше одного рабочего дня целесообразно проводить с выездом за пределы организации (в учебный центр, в профилакторий, на стажировку в другую организацию).

### **Технологии мотивации**

Мотивация профессиональной деятельности представляет собой взаимосвязь качеств, целей и потребностей личности, которые являются стимулами и важны для достижения целей профессиональной деятельности. Сила мотивации и устойчивость поведения не только различаются у разных

людей, но и изменяются у одного человека со временем. С точки зрения управления организационным поведением понятие «мотивация» лучше всего рассматривать как процесс, который объясняет интенсивность, настойчивость и направленность попыток на достижение цели. Когда речь идет о мотивации, предметом анализа становится не само поведение людей, а его результаты.

Исследование проблем мотивации профессиональной деятельности имеет почти столетнюю историю. Несмотря на это, единой теории трудовой мотивации нет, а основные постулаты теории содержатся не только в теоретических, но и в эмпирических исследованиях. Наибольший вклад в исследование мотивации внесли специалисты США и Германии, где эти проблемы традиционно считаются важными для всей практики менеджмента.

В теории мотивации выделяют два вида мотивации – внешнюю и внутреннюю. Внешняя мотивация представлена системой факторов среды (материальной, социальной, культурной), оказывающих непосредственное воздействие на человека. К этим факторам относятся статус должности, уровень заработной платы, отношения с руководством и сослуживцами, напряженность работы и т.д. Внутренняя мотивация – собственные побуждения человека, зависящие от того, как он воспринимает действительность, каковы его установки, ценности, в чем он видит смысл своей жизни и деятельности. В качестве внутренних мотивов выступают такие, как любовь к своему делу, гордость профессией, удовлетворенность местом и характером работы и т.д.

Теоретическая сторона исследований мотивации труда представлена двумя группами теорий – содержательными теориями мотивации и процессуальными теориями. Содержательные теории мотивации (А.Маслоу, К.Альдерфер, Ф.Херцберг, Д.МакГрегор, Д.МакКлелланд, Дж.Аткинсон) определяют, какие именно мотивы и потребности реализуются в процессе трудовой (профессиональной деятельности). Ориентируясь на положения этих теорий, практика кадрового менеджмента выработала несколько базовых направлений развития кадровых технологий:



1. Участие персонала в определении и достижении целей. Это участие выражено в так называемых «программах сотрудничества» – расширение сферы профессиональной компетенции и развитие самоконтроля, способствующие успехам организации. Участие персонала характеризуется такими факторами, как формальность-неформальность, прямое-косвенное, долгосрочное-краткосрочное. Известные авторитеты в области современного менеджмента Дретц, Тьерри, и де Вольф перечисляют наиболее часто встречающиеся формы: а) участие в решении вопросов, касающихся самой работы (формально, прямо, долгосрочно с большим влиянием на решения, например – рабочие группы); б) консультирующее участие (формально, прямо, долгосрочно, с малым влиянием, например – кружки качества); в) участие в разработке проекта (формально, прямо, краткосрочно, с большим влиянием); г) неформальное влияние на решения (неформально, прямо, долгосрочно, с большим влиянием); д) управление акциями (формально, косвенно, с разными сроками).

2. Организация работы (дизайн работ). Данное направление предполагает постоянное измерение и изменение характеристик работы, что положительно сказывается на мотивированности персонала. В качестве измеряемых параметров выступают: а) разнообразие работ – многообразие способов выполнения работы и задействованных способностей; б) целостность – действия должны быть завершенными, а параметры завершенности должны быть известны исполнителю; в) значение – необходимо оценивать значимость работы (должности) как для организации, так и для сотрудника, выполняющего эту деятельность; г) автономия – самостоятельность сотрудников в определении параметров деятельности (сроков, способов, инструментария); д) обратная связь – предоставление сотруднику информации об оценке его успешности.

В отличие от содержательных теорий процессуальные теории мотивации (В.Врум, Ф.Нердингер, Х.Хекхаузен, Й.Куль, А.Бандура, С.Роббинс) направлены на исследование проблем организации мотивационного процесса, определения его направленности и интенсивности. Именно процессуальные теории легли в основу разработок

систем оплаты труда, ориентирующих персонал на определенные формы производственного поведения и способы повышения эффективности труда. В качестве элементов систем оплаты труда выступают такие, как:

1. Переменные программы материального вознаграждения (бонусные программы), при которых работники получают долю прибыли предприятия или премиальные, рассчитываемые по показателям индивидуальной эффективности;

2. Программы вознаграждения способностей и навыков (skill-based pay plan) – зависимость уровня заработной платы от способностей сотрудника и объема функций, которые сотрудник может выполнить;

3. Программа выбора вознаграждения – возможность работника самостоятельно выбрать систему оплаты из тех, которые предлагаются организацией.

В процессе выбора системы оплаты труда для каждого сотрудника становится актуальной проблема справедливости (справедливость распределения работ, справедливость оценки результата, справедливость вознаграждения за труд и т.д.). Для того, чтобы проблема справедливости была разрешена, необходимо соблюдать правила корректности, сформулированные Г.Левенталем в 1980 году:

1. Консистенция – оценка производительности вне зависимости от личности работника;

2. Непредвзятость – оценка поступков без учета личных предпочтений;

3. Точность – использование всех источников информации;

4. Возможность коррекции – ориентация на профессиональное мнение и готовность изменить собственную точку зрения;

5. Представительство – должны учитываться интересы всех участников (например – рабочих, бригадира, мастера, начальника цеха);

6. Этичность – соответствие оцениваемого поведения моральным нормам.

Авторы, исследующие проблемы мотивации труда, показывают что иногда прямые мотивационные приемы (воздействие на персонал с целью побуждения к активности) приводят к прямо противоположным результатам.

Самыми распространенными демотивирующими лозунгами считаются следующие:

1. Все должно быть в лучшем виде;
2. Выполняйте все правильно;
3. Делайте все быстро;
4. Работайте всегда напряженно;
5. Будьте образцами для подражания.

Эти и многие другие способы поддержания высокой трудовой активности быстро приводят к истощению физического, профессионального и психологического ресурса персонала, что всегда заканчивается снижением производительности, апатией и повышением производственного травматизма.

Для преодоления негативных тенденций возможна организация мероприятий по коррекции процесса деятельности. Эти мероприятия могут иметь следующую направленность:

1. Создание протоколов временных затрат для осуществления независимого контроля интенсивности труда;
2. Построение иерархии задач для оперативного принятия решений о возможной перестановке заданий, определения их приоритетности;
3. Четкая дефиниция целей деятельности для определения соотношения конкретного задания и общей цели деятельности;
4. Коррекция коммуникации для ускорения обмена информацией и обучения ее правильному использованию.

В любом случае мотивационные программы связаны с перечисленными выше программами оценки и обучения. Три аспекта деятельности службы персонала (оценка, обучение, мотивация) не только взаимосвязаны, но и представляют собой единый технологический комплекс. Если правильно выбраны критерии оценки персонала, то сотрудники организации могут своевременно получить помощь в приобретении новых навыков, что не только поможет их в следующий раз оценить как более подготовленных, но и сформирует мотивацию достижений. Мотивация достижений заставит сотрудников не только лучше работать, стремиться к карьерному

продвижению и увеличению доходов от профессиональной деятельности, но и будет ориентировать их учиться и развивать свои умения. Рано или поздно эти усилия будут оценены организацией, что поможет ей четче осознать содержание собственного кадрового потенциала.

### **Технологии коммуникации**

Организационные коммуникации представляют собой наиболее сложный объект технологического воздействия в организации. Их структура, направленность, формы осуществления настолько многообразны, что практически невозможно сформировать единую коммуникативную технологию, которая бы охватила все коммуникационные сети.

Коммуникация – результат связи двух субъектов (единичных или групповых), при котором происходит качественное изменение информации. Обычное понимание процесса коммуникации как процесса передачи информации не отражает всего многообразия коммуникационного процесса.

Классическое понимание коммуникации связано с именем Н.Винера, разработавшего кибернетическую модель коммуникации, ориентированную на повышение эффективности средств связи. В качестве основных элементов этой модели выступают:

1. Отправитель – источник информации. Отправитель не только определяет содержание коммуникативного послания, но и формулирует смысл коммуникации;

2. Кодирование – выбор средств передачи содержания с использованием конкретного канала связи;

3. Сообщение – оформленное коммуникативное намерение (коммуникативное послание);

4. Канал связи – способ коммуникации;

5. Адресат – субъект-получатель информации;

6. Декодирование – определение адресатом содержания коммуникативного послания;

7. Обратная связь – реакция получателя на коммуникативное послание.

Классическая модель коммуникации ориентирована на то, что в случае отсутствия обратной связи коммуникация считается прерванной или

несостоявшейся, в зависимости от того, на каком этапе коммуникационного процесса произошел разрыв. В то же время очевидно, что даже в случае отсутствия обратной связи отправитель все равно формирует иное представление о ситуации по сравнению с тем, каковым оно было ранее. Например, человек понимает, что тот канал, к которому он прибегнул, не позволяет решить актуальную задачу. Именно в коммуникации в наибольшей степени верен принцип, согласно которому отрицательный результат – тоже результат.

Организационные коммуникации можно классифицировать по различным основаниям. По характеру средств коммуникации разделяются на непосредственные и опосредованные. Непосредственные коммуникации – взаимодействие субъектов, находящихся в одном месте в одно и то же время (разговор, обмен рукопожатиями, обмен записками). Особенностью непосредственной коммуникации является возможность мгновенной перепроверки информации, уточнения правильности интерпретации. Опосредованные коммуникации – применение для организации процесса взаимодействия особых средств и процедур, позволяющих людям объединить свои усилия. В качестве средств при опосредованной коммуникации выступают:

1. Средства преодоления расстояния (телефон, почта, в том числе - электронная, системы on-line, селектор и т.д.);
2. Средства компенсации разрыва во времени (тексты, схемы, формулы, представленные как в видео-, так и в аудиозаписи);
3. Средства упорядочивания коммуникации (правила, нормы, регламенты и ритуалы);
4. Средства интенсификации коммуникации (мозговой штурм, метод Дельфы и т.д.).

По специфике средств коммуникации разделяются на вербальные (с использованием речи – устной или письменной) и невербальные (без использования речи – схемы и модели без текста, жесты, мимика и позы, действия и их результаты).

По направлению организационные коммуникации подразделяются на:

1. Нисходящие – от вышестоящих уровней управления к нижестоящим;
2. Восходящие – от нижестоящих уровней – к вышестоящим;
3. Горизонтальные – между сотрудниками одного управленческого уровня;
4. Диагональные – между сотрудниками одного подразделения и руководством другого подразделения.

По механизмам организации коммуникативного процесса коммуникации разделяются на формальные и неформальные. Формальные коммуникации представляют собой реальное использование организационных средств, оформленных локальными нормативными актами, для разрешения внутриорганизационных проблем. В качестве элементов формальных коммуникаций выступают:

1. Приказы и распоряжения;
2. Докладные и служебные записки;
3. Протоколы и отчеты;
4. Заявления и характеристики.

В организации формальные коммуникации всегда представлены документами, а система формальных коммуникаций – системой документооборота. Любой иной коммуникативный акт, не имеющий документальной фиксации, не является элементом формальной коммуникации.

Формальные коммуникации осуществляются по формализованным коммуникационным сетям. Элементами формализованной коммуникационной сети являются:

1. Системы иерархических отношений руководства-подчинения;
2. Системы горизонтальных отношений в пределах подразделения;
3. Системы специализированных коммуникативных мероприятий.

В любом случае формальная коммуникация предполагает учет формального (должностного) статуса участников коммуникации.

Неформальные коммуникации представляют собой систему неявно структурированного взаимодействия. Следует отметить, что неформальные коммуникации осуществляются не только с целью удовлетворения

потребности в общении (свободные коммуникации), но и с целью решения профессиональных и иных организационных вопросов (направленные коммуникации). В неформальной коммуникации в качестве средств организации взаимодействия выступают психологические средства – поддержка, давление, агрессия, коррекция. В случае свободных коммуникаций эти средства выступают как способы формирования, демонстрации, развития и изменения межличностных отношений. В случае направленных коммуникаций с помощью указанных психологических средств решаются управленческие задачи. Противоположностью неформальным направленным коммуникациям выступают формализованные межличностные коммуникации, представляющие собой использование формальных коммуникационных средств и процедур для решения личных вопросов. Формализованные межличностные коммуникации свидетельствуют о высокой внутриорганизационной конкуренции, дезадаптивной организационной культуре, дисфункциональной организационной структуре и иных организационных патологиях.

С целью управления коммуникациями служба управления персоналом прежде всего формирует коммуникационный регламент организации. Коммуникационный регламент – организационный документ (локальный нормативный акт), который определяет, сотрудники в каких должностях, каким образом, по каким вопросам, с кем именно могут вступать во взаимодействие. Таким образом, организация получает документ, определяющий структуру и содержание формальных коммуникаций. Чем большее соответствие будет установлено между коммуникационным регламентом и функциональной структурой организации, тем меньше в организации останется оснований для направленных неформальных и формализованных межличностных ситуаций. Коммуникационный регламент содержит подробное описание коммуникативных форм взаимодействия, в том числе – группового взаимодействия. К этим формам относятся особые коммуникативные мероприятия, призванные упорядочить и интенсифицировать процесс управленческих и иных профессиональных коммуникаций. В числе коммуникативных мероприятий можно выделить:

1. Собрание – мероприятие, направленное на оповещение сотрудников о принятых решениях и основных способах их реализации;

2. Совещание – мероприятие, направленное на выявление расхождений профессиональных точек зрения на конкретный предмет;

3. Оперативное совещание – мероприятие, направленное на определение актуальных приоритетов деятельности и текущих проблем;

4. Заседание – мероприятие, направленное на оценку расхождений ранее принятых планов и реальных результатов;

5. Конференция – мероприятие, направленное на информирование сотрудников подразделений по вопросам, относящимся к предметам ведения других подразделений

Кроме перечисленных мероприятий, для повышения эффективности внутриорганизационных коммуникаций служба управления персоналом проводит специальные PR-акции – внутриорганизационные праздники по поводу значимых событий – выпуска первой партии продукции или последнего экземпляра в серии, начала или завершения сезона, пуска новой линии оборудования, освоения новой технологии и т.д.

Хорошо отлаженная система коммуникаций позволяет повышать эффективность деятельности, так как:

1. Позволяет экономить время на переговоры и обсуждения;

2. Организует пространство взаимодействия, что позволяет фиксировать коммуникацию как форму профессиональной деятельности и включать ее в план работы;

3. Упорядочивает содержание коммуникаций, удерживает ее в рамках организационных и профессиональных норм и правил;

4. Активизирует взаимодействие сотрудников, работающих в разных подразделениях и на разных управленческих уровнях.

Коммуникационные технологии могут быть созданы не только службой управления персоналом организации. Эти технологии могут быть заказаны консалтинговой фирме, так как именно данный вид технологий наиболее универсален и не так сильно зависит от специфики организации, как остальные технологии управления персоналом.



## Литература

1. Большой толковый словарь русского языка, 2000.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Экономист, 2008. 318с.
3. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. С. 311.
4. Дьяченко М.И. Краткий психологический словарь: Личность, образование, самообразование, профессия. М: Хэлтон, 1998. – 399с.
5. Журавлев И.А. Психология управленческого взаимодействия: теоретические и прикладные проблемы. М.: Изд-во ИП РАН, 2004
6. Кабаченко Т.С. Психология управления. М.:Изд-во РПО, 1997. С.17.
7. Климов Е.А. Введение в психологию труд. М.: Изд-во МГУ, 1984
8. Климов Е.А. Введение в психологию труда. М.: Изд-во МГУ, 1984
9. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1993. С.152.
10. Кузьмин И.А. Психотехнология и эффективный менеджмент. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
11. Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения. 3-е изд. М.: Изд-во «Омега-Л», 2008. С. 20-21.
12. Маркова А.К. Психология профессионализма. М: Знание, 1996. – 308с.
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2000.
14. Психология менеджмента / под ред. Г.С. Никифорова. 3-е изд. Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007. С. 237-243.
15. Русинов Ф.М. Теория современного менеджмента и экономика России // Проблемы теории и практики управления. – 1993. – №6. – С.69.
16. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 1996.

***ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ  
СОВРЕМЕННОЙ МУСУЛЬМАНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ***  
*Хрестоматия*

Лиц. на издат. деят. Б848421 от 03.11.2000 г. Подписано в печать 25.03.2019.

Формат 60X84/16. Компьютерный набор. Гарнитура Times.

Отпечатано на ризографе. Усл. печ. л. – 9,3. Уч.-изд. л. – 9,1.

Тираж 100 экз. Заказ №

ИПК БГПУ 450000, г.Уфа, ул. Октябрьской революции, 3а